

# Антикризисное управление

Кафедра «Экономика»

Лекционный курс

Автор

Петренко А.С.



## Аннотация

Лекционный курс предназначен для студентов направления подготовки 080200 «Менеджмент». Раскрывает в краткой и доступной форме основные вопросы, предусмотренные учебной программой по дисциплине «Антикризисное управление». Лекционный курс окажет помощь студентам в процессе освоения теоретических знаний в области антикризисного управления.

## АВТОР



**Петренко Антонина Сергеевна –**  
**КАНДИДАТ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК, СТАРШИЙ**  
**ПРЕПОДАВАТЕЛЬ**

Сфера научных интересов - дистанционное обучение

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА .....	4
Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии .....	6
Тема 2. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии .....	17
Тема 3. Антикризисное управление персоналом предприятия.....	25
Тема 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций .....	46
Тема 5. Маркетинг в антикризисном управлении.....	56
Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления .....	61
Тема 7. Риски в антикризисном управлении .....	68
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	78

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является в доступной форме изложить современную концепцию управления организацией, раскрыть сущность и принципы кризисов и возможности их диагностики, методологию антикризисного управления, как на стратегическом уровне, так и на тактическом уровне.

Лекционный курс «Антикризисное управление» ориентирован на подготовку бакалавров в области антикризисного управления организацией.

Курс лекций разработан в соответствии с Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования и может быть рекомендован не только студентам вузов и иных учебных заведений, но и всем желающим получить знания и практические навыки в области антикризисного управления.

Основными задачами дисциплины являются предоставить возможность студентам:

- понять природу и причины возникновения кризисов;
- уяснить основные подходы к профилактике возникновения кризисных ситуаций;
- научиться осуществлять различные антикризисные мероприятия с использованием инструментов антикризисного управления организацией.

По окончании изучения курса студенты должны:

Знать:

- сущность, причины и типологию кризисных ситуаций;
- основы государственного регулирования кризисных ситуаций;
- концептуальные подходы к управлению кризисными ситуациями в организациях;
- особенности и опыт преодоления кризиса в России в переходный период;
- инструменты антикризисного управления организациями.

Уметь:

- проводить диагностику и прогнозирование кризисных ситуаций в организациях;
- выявлять причины, предвидеть последствия и определять типологию экономических кризисов.

Владеть:

- навыками принятия стратегических решений по предупреждению кризисных ситуаций в организациях;
- навыками разработки программ по финансовому оздоровлению организаций и преодолению кризисных ситуаций;
- навыками разрешения конфликтов и преодоления сопротивления персонала при проведении изменений;
- навыками оценки необходимости проведения процедур банкротства и их возможные последствия.

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к профессиональному циклу дисциплин по выбору и имеет логическую и содержательно-методическую

### Антикризисное управление

связь с такими дисциплинами как «Экономика предприятия», «Теория менеджмента», «Методы принятия управленческих решений», «Управление человеческими ресурсами», «Оценка бизнеса» и др.

Указанные связи и содержание дисциплины «Антикризисное управление» дают студентам системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВПО, что обеспечивает соответствующий теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности специалиста.

## Тема №1 Кризисы в социально-экономическом развитии

### Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения

*Кризисное финансовое состояние компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий. Правильное использование доступных средств и разработка необходимых действий могут позволить перейти от спада к развитию и запланированному темпу роста финансовых показателей.*

Кризисное состояние финансов в компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий с целью преодоления сложившейся ситуации. В условиях внутреннего кризиса менеджмент предприятия приобретает целый ряд особенностей по сравнению с нормальным состоянием и стабильной деятельностью компании. Правильное использование доступных средств и разработка необходимых в конкретной ситуации действий могут позволить перейти от спада к развитию и запланированному темпу роста финансовых показателей.

“*Krisis*” - в переводе с греческого - решение, поворотный пункт или исход. Экономический кризис в компании означает тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и т. д. Таких показателей существует огромное множество. Наиболее универсальными и наглядными индикаторами остаются конечные финансовые результаты деятельности компании: размер валовой прибыли и уровень рентабельности. Как правило, первым признаком кризисного состояния в компании является отрицательный финансовый результат - валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам (если убытки не были запланированы как необходимый этап в развитии бизнеса).

При этом следует также сделать оговорку, что речь идет о реальной (управленческой) прибыли. Наличие бухгалтерских или “налоговых” убытков не обязательно означает тяжелое финансовое положение. Иногда напротив: формальные убытки выступают дополнительным источником доходов, возникающих за счет экономии на налогах.

#### АНАЛИЗ ПРИЧИН

Первое, что подлежит изучению в кризисной ситуации - это ее причины.

1. *Исторический анализ.* Начинать поиск “корня всех бед” на фирме необходимо с изучения динамики изменения основных (наиболее значимых) показателей деятельности по периодам. Именно такой анализ позволит установить тот момент, когда впервые возникли (или начали себя проявлять) отрицательные факторы. После того как “переломный” момент в безоблачной финансовой жизни компании обнаружен, следует выяснить, что же такого необычного произошло в этот период времени.

2. *Структурный анализ.* Валовой финансовый результат компании представляет собой некоторую сумму финансовых результатов от различных

## Антикризисное управление

видов деятельности, различных подразделений, товарных групп и так далее (так называемые центры рентабельности). Иногда, для того чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

3. *Классификация факторов.* Кризисное состояние на предприятии может возникнуть по следующим причинам:

- злоупотребления со стороны менеджеров или персонала;
- изменение рыночных условий;
- давление конкурентов;
- деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов;
- введение новых законов или других нормативных актов, включая международные соглашения;
- изменения в политической ситуации (перераспределение власти);
- стихийные бедствия и т. д.

Следует отметить, что каковы бы ни были конкретные «видимые» причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризисного положения остаются действия или бездействие высшего руководства (менеджмента) компании. Другими словами, изначальная причина потери финансов всегда субъективна. Так, например, если предприятие понесло убытки в результате пожара или наводнения, то ответственность, в первую очередь, лежит на том, кто вовремя не получил соответствующий страховой полис и т. д. Однако ошибки менеджеров так же неизбежны, как и «дождь в плохую погоду». Поэтому анализ причин кризисного состояния, по сути, представляет собой поиск таких ошибок.

**Кому поручить.** Для установления причин, приведших компанию к кризисному состоянию, необходимо создать аналитическую группу, участники которой должны быть подчинены только непосредственно собственникам компании. Создание такой аналитической группы наиболее целесообразно проводить с привлечением независимых аудиторов, бизнес-консультантов и других «профильных» специалистов. При этом специалисты и высшие должностные лица компании, чья деятельность и будет проверяться, должны полностью содействовать работе привлеченных экспертов, предоставляя им всю необходимую информацию и обеспечивая максимально благоприятные условия для работы. Именно поэтому такая аналитическая группа должна иметь особый статус и достаточно широкие полномочия, закрепленные за ней приказом руководителя или решением учредителей.

Специфика управления компанией в условиях внутреннего финансового кризиса состоит в необходимости использования методов и подходов в управлении, которые значительно отличаются от руководства в нормальных условиях. Антикризисное управление не должно сводиться только, например, к простому повышению производительности труда, сокращению издержек, поиску новых рынков приложения капитала, расширению или сужению ассортиментных линий, повышению качества продукции и менеджмента, реструктуризации активов и пассивов компании, совершенствованию маркетинговой политики и т. д. Все эти задачи необходимо решать постоянно, независимо от того, в каком положении



## Антикризисное управление

находится компания. Антикризисное управление требует от менеджеров проведения необычных и нетрадиционных (а иногда даже и неприемлемых) для нормального состояния мероприятий. Состав и набор таких средств конечно же зависит от тех конкретных причин и ошибок, которые привели к финансовым затруднениям на фирме. Однако основным отличием эффективных антикризисных мероприятий является повышенный риск проводимых операция, который не допустим при обычных условиях.

### УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

В связи с тем, что на выяснение и анализ основных недостатков в компании может быть затрачено значительное время, некоторые антикризисные мероприятия должны быть начаты еще до установления конкретных ошибок и виновных.

**«Ручное управление».** Как правило, отсутствие в компании ожидаемых финансовых результатов связано с недостатками во внутреннем контроле или неадекватностью мотивационных рычагов управления персоналом или структурными подразделениями. Чтобы избежать дальнейшей утечки финансовых и материальных ресурсов, необходимо максимально централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, а также связаны с перемещением персонала (прием на работу, увольнение, внутренняя ротация кадров). Данный процесс, по сути, носит характер ределегирования полномочий, что означает максимальную концентрацию власти на предприятии в руках реальных собственников или их уполномоченных представителей.

**Отчетность.** На сегодняшний день ни одна из крупных компаний не обходится без внутренней (управленческой) отчетности, которая позволяет неформально оценивать движение активов и пассивов предприятия, а также несет в себе информацию об основных показателях деятельности. В условиях финансовых затруднений особо остро встает вопрос о содержании такого рода отчетности. В большинстве случаев возникает необходимость кардинального пересмотра принятых форм внутренней отчетности, ее приоритетных показателей и методики их расчета. Известно множество случаев, когда оценка работы отдельных сотрудников или структурных подразделений производится исходя из объемов реализации или других валовых (количественных) показателей, которые зачастую лишены качественных оценок. При этом валовой доход может определяться по количеству отгруженной покупателю продукции без учета реальных платежей или возвратов и т. п. Чтобы избежать подобных, во многом недостоверных оценок деятельности менеджмента, необходимо принять отчетность, основанную на объективной информации о выполненной работе. Для этого, в первую очередь, следует рассматривать показатели движения денежных потоков и уровень оплаченной прибыли (рентабельность). Только эти отчетные показатели способны дать реальную оценку деятельности того или иного центра рентабельности и компании в целом.

**Детализация.** Отчеты крупных подразделений или территориально разбросанных структурных филиалов компании, которые, как правило, обладают достаточно высокой степенью автономности, на период кризиса должны содержать максимальное количество оперативной информации обо всех



### Антикризисное управление

существенных изменениях в структуре балансовых и финансовых показателей. Введение системы оперативного (ручного) управления и контроля над движением материальных ресурсов в период экономического коллапса в компании должно быть основано на более детальной информации об управляемых объектах. Наличие такой детализации позволит не только быстро реагировать на нежелательные явления в централизованном порядке, но и своевременно даст необходимые данные о подразделениях их непосредственному начальству.

**Сжатие во времени.** Безусловно, что для достаточно крупного или разветвленного бизнеса полностью “узурпировать” принятие всех управленческих решений в одних руках не представляется возможным. Поэтому в период кризиса необходимо ввести наиболее короткие периоды предоставления внутренней отчетности в компании. Так, если в больших компаниях зачастую отчеты о работе внутренних подразделений или филиалов (балансы, бюджеты, ведомости о проведенной работе, состоянии задолженности и т. д.) подаются ежемесячно или по квартально, то в условиях кризисной ситуации периодичность такой отчетности должна быть сведена к декаде или неделе, а при необходимости - к более коротким временным отрезкам.

**Первый секвестр.** Сокращение плановых (бюджетных) расходов в компании и ее обособленных подразделениях на первом этапе принятия антикризисных мер не должны носить тотального характера. Множество текущих расходов, по-прежнему, остаются жизненно важными, а их сокращение в любой ситуации может иметь необратимые последствия. Поэтому на первом этапе наиболее целесообразно сокращать (или замораживать) расходы, связанные с развитием долгосрочных направлений: научно-исследовательские разработки, капитальное строительство, перспективный маркетинг и другие подобные вложения, окупаемость которых превышает один год. Относительно кадровой политики во время неудач в компании следует отметить, что до обоснования причин кризисного состояния не должны проводиться массовые увольнения или ротация кадров. В этот период целесообразно приостановить только прием на работу новых специалистов.

Финансовый кризис в компании означает не просто наличие каких-то локальных упущений или недочетов в работе менеджеров - он выступает, как правило, результатом системной ошибки в планах развития бизнеса, рыночной стратегии или других первоначальных представлениях глобального характера. Случай, связанный с недобросовестностью или злоупотреблением служебным положением в данной статье мы не рассматриваем.

**Корректировка планов.** Стратегия, имевшая своим результатом финансовый убыток, безусловно, должна быть изменена. Для этого, в первую очередь, должны быть откорректированы первоначальные планы развития. Отличие вторичной корректировки от составления бизнес-плана “с чистого листа” заключается в том, что, например, сокращения каких-либо направлений или видов деятельности вызывает высвобождение ранее накопленных ресурсов. Расширение прибыльных направлений и хозяйственных операций, напротив, всегда связано с необходимостью привлечения дополнительного капитала. При возникновении данных двух разнонаправленных процессов наиболее важно произвести их взаимную гармонизацию. При этом ресурсы должны не

## Антикризисное управление

сокращаться, а преобразовываться или трансформироваться в зависимости от инвестиционных приоритетов. Данное утверждение касается как кадровой политики, так и материально-технического обеспечения производственного процесса.

**Метод «шоковой терапии».** При наличии дефицита бюджета в компании или в структурном подразделении первая “идея”, которая, как правило, возникает у руководителя - это урезать расходы (вообще-то, необходимо не урезать расходы, а увеличивать доходы, но второе всегда дается труднее, чем первое). Большинство финансовых планов крупных компаний представляют собой так называемые “гибкие бюджеты”, которые предусматривают зависимость уровня затрат от уровня доходов в процентном отношении. Из этого следует, что сокращение затрат чаще всего происходит в одинаковой пропорции по всем статьям. В случае системного финансового кризиса такой подход к управлению затратами представляется ошибочным, так как различные расходы совершенно неодинаково влияют на размер дохода предприятия. В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые позволяют получить “быструю” прибыль. Скорость такой прибыли будет прямо пропорциональна размеру риска, с ней связанного, поэтому очень важно сделать правильную ставку. Наиболее часто, и не всегда необоснованно, такая ставка делается на маркетинговые затраты (агрессивная реклама, нетрадиционные методы продаж, переход на другие рынки сбыта и т. д.). Известны случаи, когда успех компаниям в условиях всеобщего кризиса приносило не сокращение, а увеличение расходов по оплате труда.

**«Ва-банк».** Дополнительные расходы в выбранных приоритетных направлениях иногда не могут быть профинансированы в полном объеме только за счет внутренней экономии на других затратах. В связи с этим возникает необходимость привлечения средств со стороны. Наиболее рискованным, но в то же время, возможно, и единственным правильным решением в данной ситуации является привлечение заемных средств. Возможность привлечения кредитных ресурсов должна быть использована в кризисной ситуации в полной мере. В этом случае, предприятие подвергает себя значительному финансовому риску, но и ставка - выход из кризиса - также велика. Недостатком данного “экстремального” метода является наличие объективных трудностей в привлечении кредита, так как финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому привлечь кредит под приемлемые проценты достаточно проблематично.

### СМЕНА ОРИЕНТАЦИИ

Довольно распространенной причиной финансовых неудач в компаниях является неверный выбор основных критериев эффективной деятельности. Так, например, одни компании могут ориентироваться на валовые доходы или рост объемов производства, другие на завоевание или монополизацию рынка. Данные категории, безусловно, являются важными целями развития, но не должны считаться главными. Как уже было отмечено ранее, наибольшего внимания в компании заслуживают следующие два основных показателя (результата) деятельности: размер денежной прибыли и уровень рентабельности всего капитала. Эти показатели должны определяться, исходя из движения денежных потоков в компании. Так, например, реальная прибыль для компании

## Антикризисное управление

представляет собой разницу между положительными и отрицательными денежными потоками, а уровень рентабельности наиболее объективно определяется как отношение данной денежной прибыли ко всем денежным расходам.

Именно поэтому основным объектом реформирования в условиях кризисной ситуации должны выступать критерии эффективности и оптимальности, определяемые в отношении всех хозяйственных операций.

В любой компании всегда существует множество различных критериев развития: объем производства, затраты, сроки оборачиваемости, прибыль, рентабельность, доля рынка и многие другие - это и есть величины, подлежащие максимизации или минимизации. Большинство этих и аналогичных им показателей неизбежно вступают между собой в противоречие. Так, например, увеличение объемов производства может на каком-то этапе снижать уровень рентабельности, а снижение затрат может, в свою очередь, снижать качество продукции и т. д. Все эти объективные трудности требуют в процессе разработки или корректировки планов развития производить выбор какого-то одного критерия оптимальности, максимизация или минимизация которого должна быть подчинена динамике изменения всех остальных показателей.

### **Разновидности кризисов в социально-экономическом развитии**

Практика показывает, что кризисы в социально-экономическом развитии неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации подобных кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания (рис. 1).

**По масштабам проявления выделяются** общие и локальные кризисы. Общие кризисы - это кризисы, охватывающие всю социально-экономическую систему (организацию). Локальные кризисы - это кризисы, охватывающие отдельные элементы социально-экономической системы (организации). Это разделение кризисов по масштабам проявления носит, конечно, условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

**По проблематике кризиса можно выделить** макро- и микрокризисы. Макрокризис - это кризис, которому присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис - это кризис, который охватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты или, наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса.

Антикризисное управление

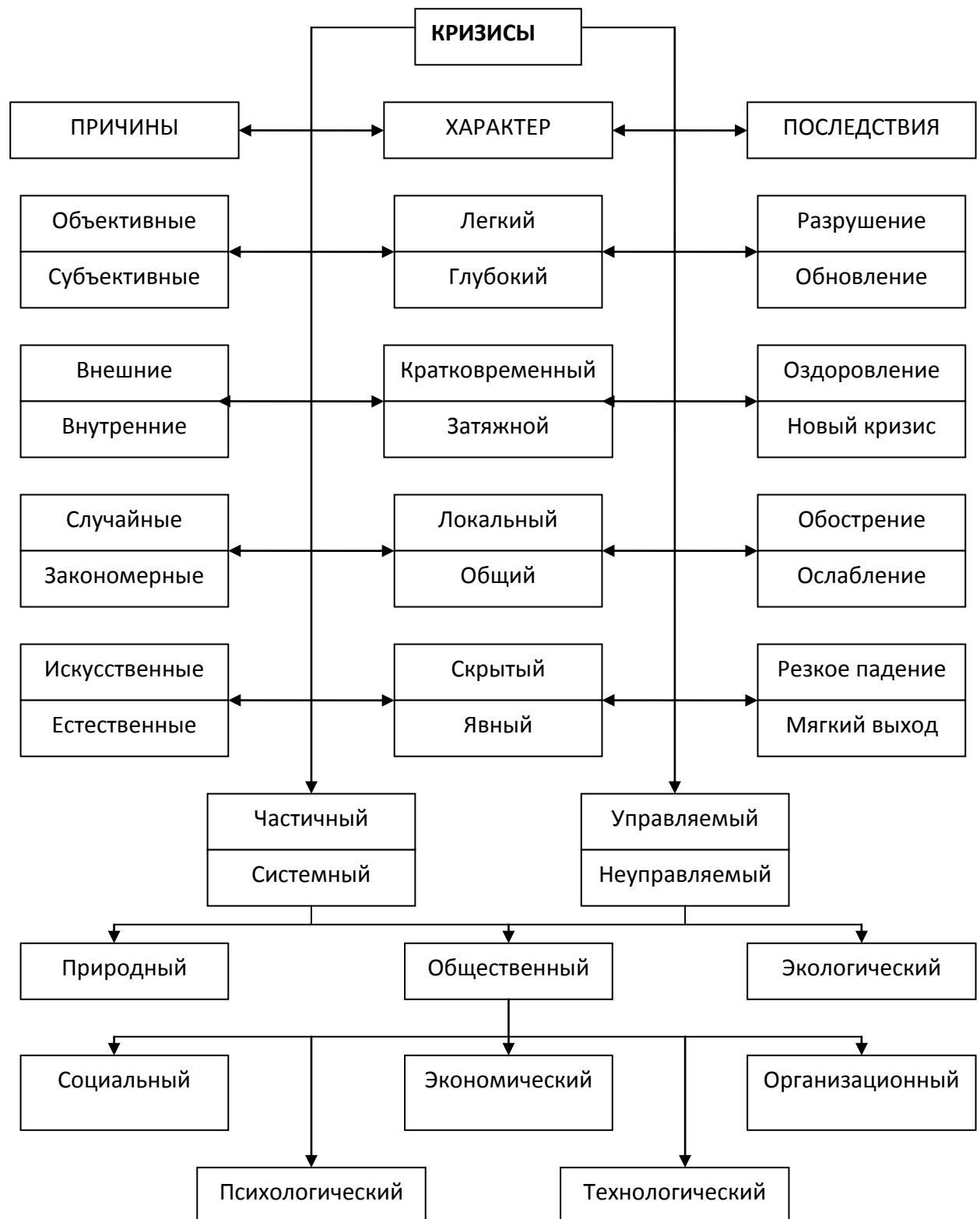


Рисунок 1 – Типология кризисов

**По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить** отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

## Антикризисное управление

Об экономических кризисах будет сказано позднее.

Социальный кризис представляет собой кризис, возникающий при обострении противоречий или столкновении интересов различных классов, социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патристическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Политический кризис представляет собой кризис в политическом устройстве общества, проявляющийся как кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Он, как правило, затрагивает все стороны развития общества и переходит в кризис экономический.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и прочее, что бывает при чрезмерном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции. Организационный кризис - это кризис, связанный с разделением или интеграцией деятельности, распределением функций, регламентацией деятельности отдельных подразделений, с отделением административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.. Часто он проявляется как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Психологический кризис - это кризис психологического состояния людей. Он проявляется в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризис в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

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

**По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются** на природные, общественные, экологические. Природный кризис вызывается природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких

## Антикризисное управление

кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

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

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание экологических кризисов. Экологический кризис - это кризис, возникающий при изменениях природных условий, вызванных деятельностью человека и проявляющихся в истощении ресурсов, загрязнении окружающей среды, осуществлении опасных для природы и человека технологий, пренебрежении требованиями законов природного равновесия и т.п.

**Кризисы также по характеру возникновения могут быть разделены** на предсказуемые (закономерные) и неожиданные (случайные). Предсказуемый кризис - это кризис как этап развития, который может прогнозироваться и вызывается объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса: потребностью реструктуризации производства, изменением структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса и др.

Неожиданный (случайный) кризис - это кризис, являющийся результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Разновидностью предсказуемых кризисов являются циклические кризисы (конечно, в том случае, если известна и изучена их природа и характер). *Циклические кризисы* - это кризисы, периодически возникающие как фазы циклического развития социально-экономической системы.

**По формам проявления кризисы подразделяются** на явные и латентные (скрытые). Явный кризис представляет собой кризис, протекающий заметно и легко обнаруживающийся. Латентный (скрытый) кризис - это кризис, протекающий относительно незаметно и поэтому являющийся наиболее опасным.

**По характеру протекания кризисы подразделяются** на глубокие и легкие. Глубокий (острый) кризис - это кризис, часто ведущий к разрушению различных структур социально-экономической системы. Он протекает сложно и неравномерно, часто аккумулирует в себе множество противоречий, завязывает их в запутанный клубок. Легкий (мягкий) кризис представляет собой кризис, протекающий более последовательно и безболезненно. Его можно предвидеть, им легче управлять.

**Вся совокупность возможных кризисов по времени протекания разделяется** также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжной кризис, как правило, проходит длительно, болезненно и сложно. Он часто является следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непонимания сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Типология кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры,



## Антикризисное управление

«подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений.

### Распознавание и преодоление кризисов

Опасность кризиса существует всегда, даже когда его нет. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Необходимо различать симптомы, факторы и причины кризисов (рис.2).

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Симптом кризиса - это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлении, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Фактор кризиса - событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса. Причина кризиса - события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

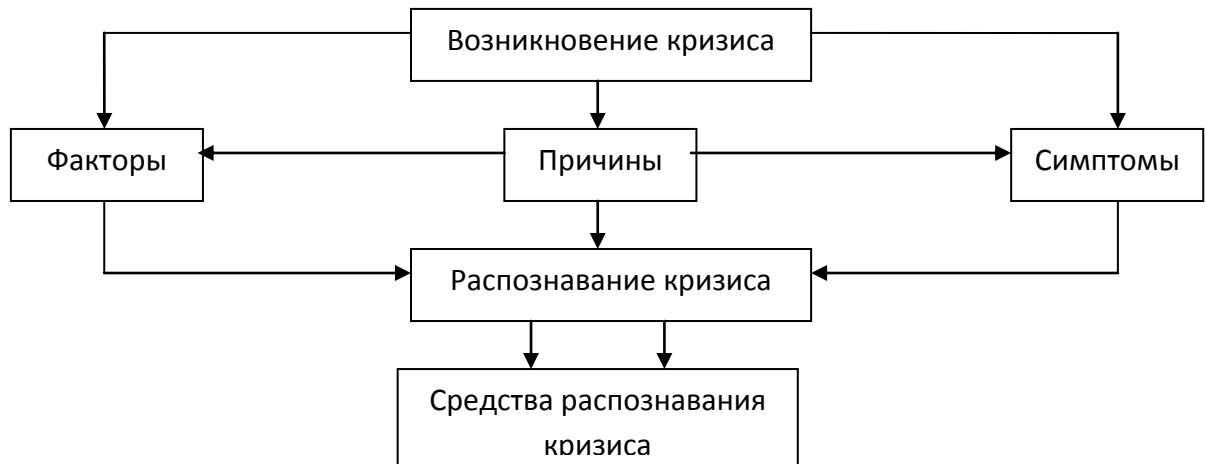


Рисунок 2 – Возникновение и распознавание кризиса

Распознавание кризиса - процесс обнаружения симптомов, факторов и причин кризиса, определения его содержания и характера протекания.

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

Симптомы кризиса фиксируются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие социально-экономической системы.

Вообще социально-экономическая система является саморегулируемой (устойчивой). Устойчивая система - это система, в которой действуют механизмы восстановления равновесия. Но ведь управление и существует, с одной стороны, потому что является частью этих механизмов, с другой - для того чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Это возможно только в том случае, если будут известны закономерности развития социально-экономической системы, ее сущностные характеристики и признаки.



## Антикризисное управление

Преодоление кризисов в социально-экономическом развитии - это по большей части управляемый процесс. Об этом свидетельствует история развития человеческого общества. Успех управления зависит от своевременного распознавания симптомов наступления кризиса. Симптомы кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления (рис. 3).

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи может многое сказать об опасности кризиса и его характере. В управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Мониторинг антикризисного развития - это контроль процессов развития < и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления. Ведь существует предсказание погоды, землетрясений, солнечной активности. Этим занимаются специальные службы. И в системе управления должны быть аналогичные службы.

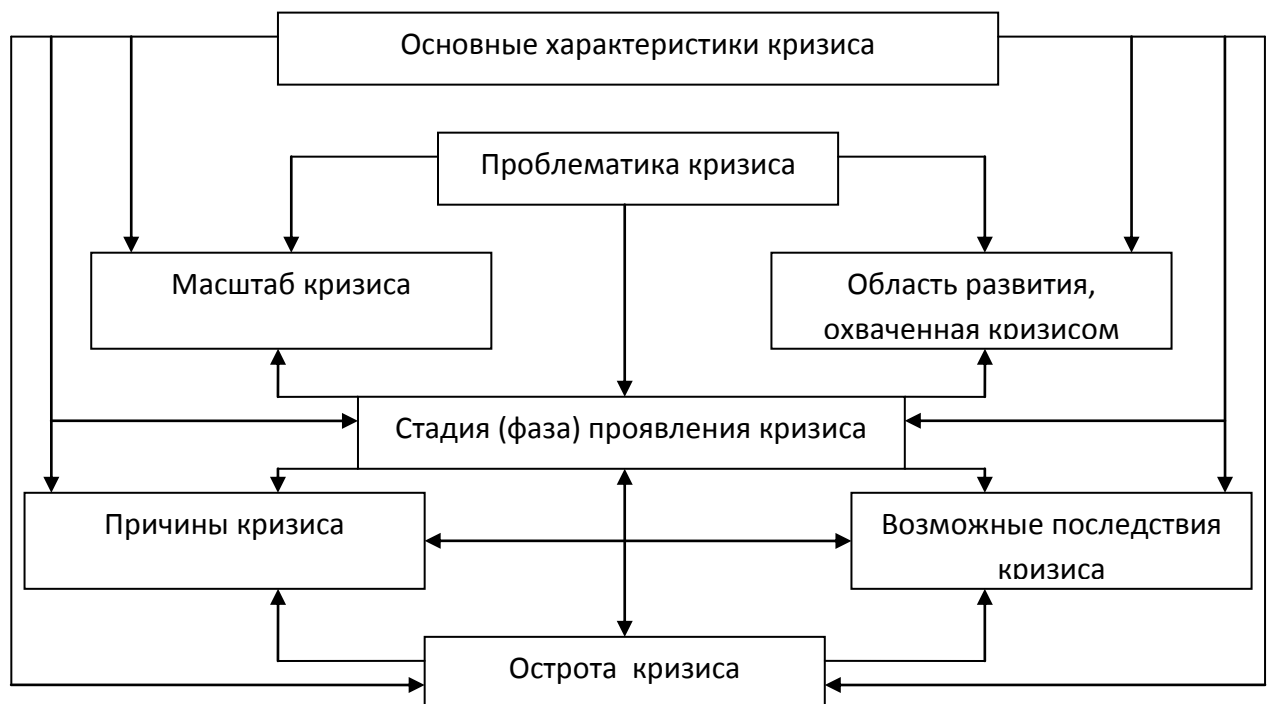


Рисунок – 3 Основные критерии оценки кризиса

Для такого предсказания необходим четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методика их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. Для распознавания кризисов существует множество показателей, которые оценивают предкризисное состояние социально-экономической системы.

Распознавание строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать. Например, снижение общественной производительности труда или рост безработицы не может не отражать возможность кризиса. Они могут

## Антикризисное управление

быть случайными и эпизодическими, но могут и свидетельствовать о тенденции кризисного развития.

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

Большое значение имеет также разработка методологии конструирования показателей, отражающих основные симптомы кризиса, и методика их практического использования. В современном механизме управления это является его наиболее слабым звеном. Речь идет в конечном счете о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией такой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, статус рекомендаций или решений, взаимодействие в системе управления. Это подразумевает не только подготовку и наличие так называемых антикризисных менеджеров или арбитражных управляющих, но и специализированных в этой деятельности аналитиков.

Распознавание кризисных ситуаций и предвидение кризисов сегодня в связи с большой сложностью управления в условиях рыночной экономики должно быть поставлено на профессиональную основу. Преодоление кризисов зависит от методик анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления. Средства преодоления кризиса - комплекс разнообразных средств, включающих интуицию, опыт, специальные знания, анализ, исследования, диагностику.

Профессионализм управления не ограничивается навыками нормального, успешного управления. Он должен проявляться и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

Таким образом, кризис - объективное явление в социально-экономической системе. По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли субъективного фактора (органов государственного управления и других уровней управления социально-экономическим развитием) в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

## Тема 2. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии

### **Комплексный подход к диагностике несостоятельного предприятия.**

Имея одну только неплатежеспособность, невозможно правильно и адекватно оценить реальное положение дел на предприятии. Для выяснение

### Антикризисное управление

причин и выработки конкретных рекомендаций необходимо определить сущность проявления кризисных тенденций (т.е. неплатежеспособность выступает как результат проявления ряда факторов в финансово-экономической деятельности предприятия).

Финансовое состояние предприятия рассматривается как результат взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений внутри предприятия и определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. Действие каждого из факторов может являться основой для выводов о возможностях финансового оздоровления предприятия.

Учитывая, что предприятие является одновременно и субъектом, и объектом в системе антикризисных процедур, наиболее важным представляется деление факторов на внешние и внутренние.

Внешние не зависят от организации работы самого предприятия, их изменение не подвластно воле предприятия. К таким факторам относятся: изменение системы налогообложения, рост тарифов на энергоносители, транспортные перевозки и содержание социальных объектов предприятия.

Внутренние напрямую зависят от уровня антикризисного менеджмента на предприятии и являются основой для определения внутренних резервов восстановления платежеспособности.

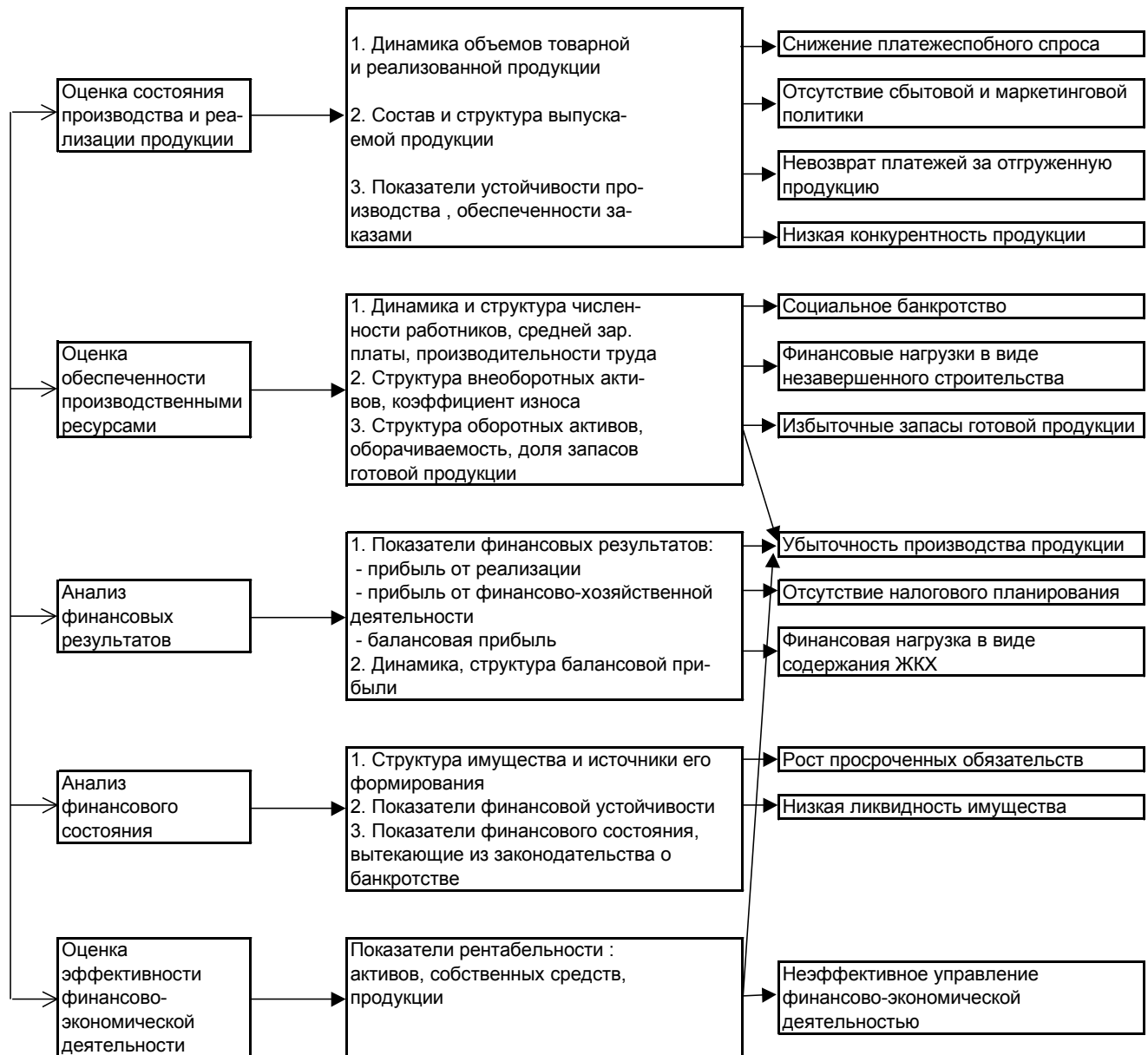
Комплексный подход к диагностике финансового состояния основан на последовательной оценке действия внутренних и внешних факторов, определяющих глубину финансового кризиса, выбор и перспективность применения методов финансового оздоровления. Диагностика финансового состояния осуществляется в следующей логической последовательности:

- состояние реализации и производства продукции – определяющая характеристика состоятельности предприятия. Эта способность характеризуется объемом продукции, произведенной и реализованной в отчетном периоде. Оценка состояния производства и реализации продукции предприятия включает изучение: динамики производства и реализации продукции; устойчивости ее производства и сбыта; расчетов с потребителями продукции; состава и структуры выпускаемой продукции и ее конкурентоспособности;

- состав и структура выпускаемой продукции – в состав товарной продукции включаются: основная продукция; работы промышленного характера; товары народного потребления; прочая продукция. Структура продукции отражает удельный вес отдельных видов продукции в общем объеме. Сохранение пропорций между отдельными видами продукции характеризует устойчивое состояние производства. Снижение удельного веса основных видов продукции является индикатором спада производства;

- конкурентоспособность продукции – характеризуется степенью удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшей аналогичной на данном рынке. Оценка конкурентоспособности и рыночной привлекательности выпускаемой продукции основывается на анализе: емкости рынка выпускаемой продукции; конкурентоспособности изделий; ассортимента выпускаемых изделий; определения соответствия отпускных цен а продукцию ее конкурентным характеристикам;

## Антикризисное управление



### Этапы диагностики причин неплатежеспособности

3.1) оценка емкости рынка

3.2) оценка доли предприятия на рынке

3.3) классификация сравниваемых параметров

- наличие и эффективность использования производственных ресурсов – состав производственных ресурсов: персонал, внеоборотные активы, оборотные активы.

Персонал - оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использования должна осуществляться в целях диагностики социального банкротства, которое выражается снижением численности, уровня квалификации работников, заработной платы.

## Антикризисное управление

Внеоборотные активы - в процессе оценки стоимости и структуры внеоборотных активов необходимо определить удельный вес внеоборотных активов в стоимости имущества; структуру внеоборотных активов по следующим видам: нематериальные активы; основные средства; незавершенное строительство; долгосрочные финансовые вложения.

Анализ финансовой нагрузки – в процессе определяется 1) финансовая нагрузка в виде потребности в средствах на завершение капитального строительства. Для разработки мероприятий по финансовому оздоровлению необходимо оценить степень готовности незавершенных объектов и неустановленного оборудования, объем средств для завершения строительства, а также возможные варианты использования незавершенного строительства; 2) доходность долгосрочных финансовых вложений предприятия. Анализ финансового состояния неплатежеспособных предприятий показывает, что долгосрочные финансовые вложения, как правило, неликвидны.

Оборотные активы – активы предприятия, представленные в виде: запасов товарно-материальных ценностей; расходов будущих периодов; средств, находящихся на счетах; временно свободных денежных средств - оценка осуществляется с позиций ликвидности и возможности их мобилизации для погашения кредиторской задолженности. Оценка оборотных активов для диагностики несостоятельности включает анализ: - динамики стоимости и структуры оборотных активов; - ликвидность оборотных активов; - эффективность использования оборотных средств.

Анализ стоимости и структуры оборотных активов – анализ стоимости оборотных активов включает изучение структуры оборотных активов и ее изменения с целью оценки их ликвидности. Анализ структуры осуществляется на основе информации, содержащейся в разделе 2 актива баланса, по следующим видам: производственные запасы; незавершенное производство; готовая продукция и товары для перепродажи; товары отгруженные; расходы будущих периодов; дебиторская задолженность; денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.

Анализ оборачиваемости оборотных активов – финансово-экономическое состояние предприятия, его платежеспособность находятся в непосредственной зависимости от оборачиваемости средств, вложенных в активы. Чем выше показатели оборачиваемости, тем быстрее средства, вложенные в активы, превращаются в денежные средства, которыми предприятие расплачивается по своим обязательствам. Отдельные виды текущих активов предприятия имеют различную скорость оборота. Показатели оборачиваемости отражают структуру оборотных активов предприятия и зависят от их видов, запасов товарно-материальных ценностей, дебиторской задолженности. Длительность оборота текущих активов предприятия определяется совокупным влиянием факторов внешнего и внутреннего характера. К внешним относятся: отраслевая принадлежность; сфера деятельности предприятия; масштабы предприятия; условия хозяйствования предприятия, включающие налаженность связей с поставщиками и потребителями, платежеспособный спрос на продукцию предприятия. К внутренним факторам, определяющих эффективность стратегии управления активами предприятия, относят: система управления затратами;

### Антикризисное управление

ценовая политика; наличие учетной политики, позволяющей использовать обоснованные методы оценки товарно-материальных запасов.

Вывод: Спад производства, признаки социального банкротства, высокая степень износа основных средств, низкая ликвидность оборотных средств - любой из этих взаимосвязанных факторов может стать причиной неплатежеспособности предприятия. Неплатежеспособность проявляется в таком размещении и использовании финансовых ресурсов, при котором предприятие не может погасить свои обязательства перед кредиторами. Поэтому необходимо определить влияние показателей, характеризующих экономическое состояние предприятия, на размещение и эффективность использования финансовых ресурсов.

оценка финансового результата деятельности – финансовые результаты деятельности предприятия оцениваются с помощью абсолютных и относительных показателей.

К абсолютным показателям относятся: прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг); прибыль (убыток) от прочей реализации; доходы и расходы от внереализационных операций; балансовая (валовая) прибыль; чистая прибыль. Эти показатели отражают абсолютную прибыль хозяйствования.

К относительным показателям относятся различные соотношения прибыли и затрат (или вложенного капитала). Экономический смысл показателей рентабельности – они отражают прибыль, получаемую с каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных в предприятие.

Основными задачами оценки финансового результата при диагностике неплатежеспособности являются: - оценка динамики показателей прибыли и рентабельности за анализируемый период; - анализ источников и структуры балансовой прибыли; - выявление резервов повышения прибыли и уровня рентабельности.

финансовое состояние предприятия и его финансовая устойчивость – финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия. Задачами оценки финансового состояния предприятия являются: - оценка имущественного состояния предприятия: стоимость, структура и источники формирования имущества; - оценка направлений использования финансовых ресурсов; - определение показателей финансовой устойчивости и автономности предприятия; - оценка платежеспособности.

При диагностике причин неплатежеспособности необходимо сделать акцент на выявлении основных направлений оттока финансовых ресурсов от активов, участвующих в производственном процессе, к активам, являющимся нагрузкой на финансовый организм предприятия.

Анализ финансовой устойчивости – структура баланса, то есть соотношение между отдельными разделами актива и пассива баланса предприятия, отражает финансовую устойчивость и автономность предприятия на основе расчета ряда финансовых показателей: коэф. автономии, отношение заемных и привлеченных средств к собственным средствам, степень обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами и т.д.

эффективность управления финансовыми ресурсами.



### Антикризисное управление

Такой методологический подход к диагностике несостоятельности предприятия позволяет установить причины, степень глубины кризиса и возможность повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления.

Методы финансового оздоровления, применяемые к конкретному предприятию, зависят от глубины финансового кризиса. Комплексная оценка финансово-экономического состояния позволит определить на какой стадии несостоятельности находится предприятие:

скрытой стадии банкротства, проявляющейся в росте обязательств и ухудшении структуры баланса;

стадии финансовой неустойчивости, проявляющейся в рассогласовании финансовых потоков и возникновении хронической неплатежеспособности, которая сопровождается снижением производственного и рыночного потенциала предприятия, наличием признаков социального банкротства.

Диагностика финансово-экономического состояния позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины попадания предприятий в «зону неплатежеспособности».

ОБЩИЕ – к общим причинам неплатежеспособности предприятий, выявленным в результате оценки их финансово-экономического состояния, можно отнести следующие:

Низкая конкурентоспособность продукции российских предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах.

Несвоевременное поступление выручки от продажи ликвидных товаров.

Низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями.

Дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию.

Большие расходы по содержанию ведомственного жилого фонда, оставшегося на предприятии.

Задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду.

Неиспользуемый производственные, административные и бытовые помещения, которые стали свободными из-за сокращения производства.

ТИПОВЫЕ – по мнению специалистов, проводивших анализ финансово-экономического состояния ряда неплатежеспособных предприятий, были выявлены часто встречающиеся (типовые) причины неплатежеспособности:

Отсутствие или неправильное ведение платежного календаря – финансового документа в котором подробно отражается оперативный денежный оборот предприятия. В платежном календаре должно быть представлено движение денежных средств по срокам из поступления и использования.

«Котловой» учет затрат на производство и реализацию продукции, который, который не позволяет проводить дифференцированную оценку рентабельности различных видов деятельности.



## Антикризисное управление

Включение в себестоимость реализованной продукции затрат, не связанных с ее производством и реализацией, которое приводит к образованию убытков от основной производственной деятельности.

Неэффективное управление имущественным комплексом.

### **Критерии выбора методов финансового оздоровления.**

Каждое неплатежеспособное предприятие имеет индивидуальные причины попадания в кризисное финансовое состояние, которые связаны с неправильным выбором рыночной ниши, организацией маркетинговой и сбытовой политики, неправильной организацией арендных отношений.

Степень несостоятельности предприятия определяется на основе показателей оценки финансово-экономического состояния. Группы показателей – индикаторов финансово-экономического состояния – образуют критерии применения к предприятию методов финансового оздоровления.

Критериями выбора методов финансового оздоровления являются следующие группы показателей:

1 группа: Показатели, характеризующие внешние признаки несостоятельности и вытекающие из законодательства о банкротства:

показатели оценки структуры баланса – коэффициент текущей ликвидности (Кт.п.) и коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс);

коэффициент тяжести просроченных обязательств.

К предприятию-должнику, имеющему внешние признаки несостоятельности, применяются общие методы финансового оздоровления и оперативные мероприятия по восстановлению платежеспособности.

2 группа: Показатели, характеризующие эффективность управления предприятием:

рентабельность продукции;

рентабельность активов;

рентабельность собственного капитала;

наличие убытков.

Для неплатежеспособного предприятия будем считать удовлетворительными положительные значения показателей рентабельности и отсутствие убытков.

К предприятию-должнику, имеющему неудовлетворительные значения показателей второй группы, применяются локальные мероприятия по улучшению финансового состояния.

3 группа: Показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциал:

показатели состояния производства и реализации продукции;

- показатели состояния и использования производственных ресурсов: численность персонала, производительность труда, коэффициент износа основных фондов, фондоотдача, структура оборотных активов, оборачиваемость оборотных активов.

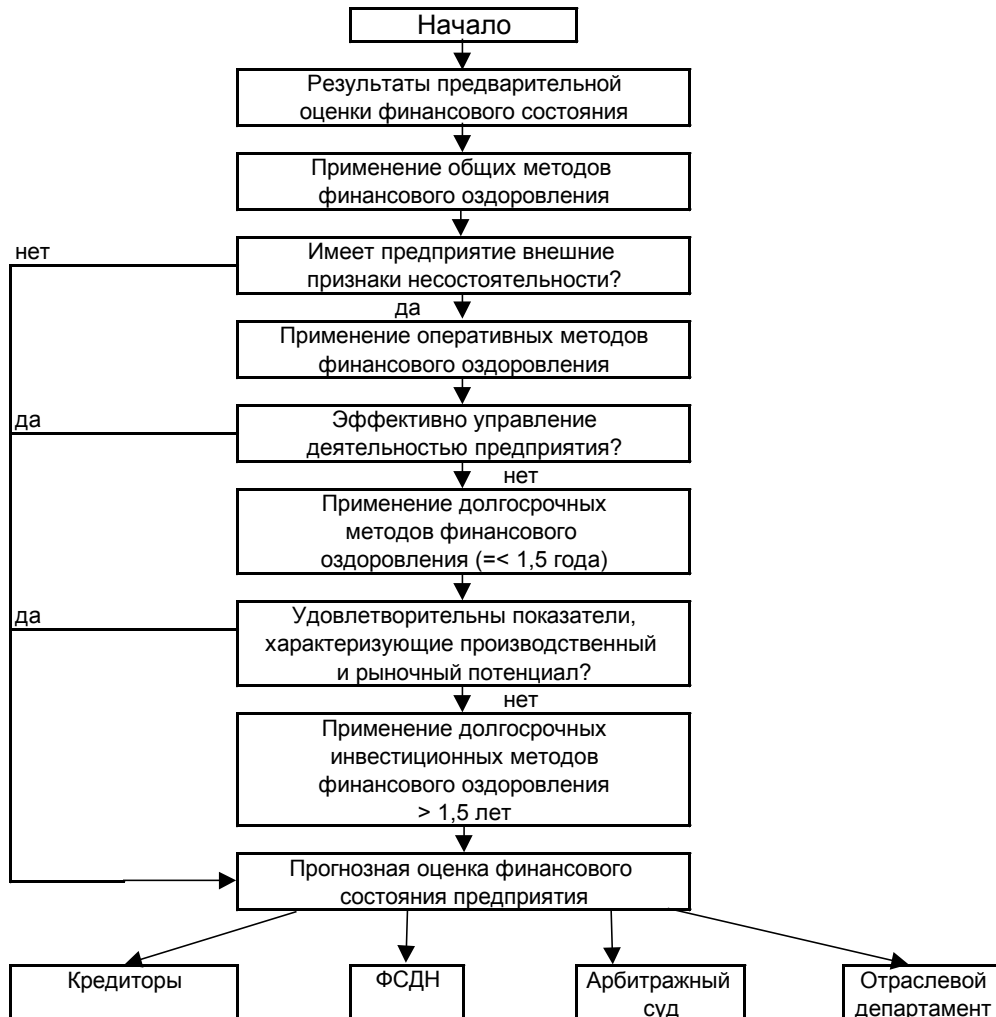
В результате диагностики финансово-экономического состояния определяется возможность сохранения и использования производственного и рыночного потенциала предприятия. На основе оценки показателей третьей

## Антикризисное управление

группы принимается решение о сохранении предприятия-должника или о применении ликвидационных процедур.

Неудовлетворительные значения показателей производственного и рыночного потенциала свидетельствуют о глубоком финансовом кризисе и требуют, в случае сохранения предприятия, последовательного применения всего комплекса финансового оздоровления.

Алгоритм выбора методов финансового оздоровления.



### Алгоритм выбора методов финансового оздоровления предприятия

Алгоритм финансового оздоровления включает следующие этапы:

1 этап: Устранение внешних факторов банкротства.

Цель применения методов первого этапа – доведение коэффициента текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами до нормативного уровня.

Оперативные методы восстановления платежеспособности: совершенствование платежного календаря; регулирование уровня незавершенного производства; перевод низкооборотных активов в высокооборотные; переоформление краткосрочной задолженности в долгосрочную; проведение других оперативных мероприятий.

## Антикризисное управление

2 этап: Проведение локальных мероприятий по улучшению финансового состояния.

Цель применения данных методов финансового оздоровления – обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в среднесрочной перспективе, которое проявляется в стабильном поступлении выручки от реализации, достаточном уровне ликвидности активов, повышение рентабельности продукции.

Применяются следующие локальные методы: установление путей приостановления штрафных санкций за просроченную кредиторскую задолженность; обеспечение достаточности финансовых ресурсов для покрытия вновь возникающих текущих обязательств, постепенное погашение старых долгов.

При реализации методов второго этапа оценивается возможность привлечения дополнительных внутренних источников финансирования. К таким источникам относятся: реализация ненужных и неиспользуемых высокооборотных активов, сокращение затрат до минимально допустимого уровня, проведение энерго- и ресурсосберегающих мероприятий.

3 этап: создание стабильной финансовой базы (долгосрочные методы финансового оздоровления).

Применение данных методов требует привлечение дополнительных инвестиций.

Целью долгосрочных методов финансового оздоровления является обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в долгосрочной перспективе – создание оптимальной структуры баланса и финансовых результатов, устойчивости финансовой системы предприятия к неблагоприятным внешним воздействиям.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются: активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши; поиск стратегических инвестиций; смена активов под новую продукцию.

Эффективность применения методов финансового оздоровления определяется путем финансового прогнозирования, которое дает возможность сравнивать различные варианты антикризисного управления, предупреждать негативные последствия реализации антикризисных процедур.

## Тема 3. Антикризисное управление персоналом предприятия

### Антикризисные характеристики управления персоналом

Управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральный элемент - человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает в качестве как объекта, так и активного субъекта управления. Для всех организаций, больших и

## Антикризисное управление

малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми, персоналом имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, привлекаемые к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Персонал организации нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии. *Управление персоналом* - это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений по определению потребности в персонале организации; планированию работы с ним (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановке и распределению, использованию; исследованию и оценке; ротации, повышению квалификации для эффективной деятельности организации. Антикризисное управление персоналом предполагает формальное управление персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановка и т. п.), дополненное совокупностью неформальных факторов социально-психологического, нравственного характера, среди которых демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека в отношении стабильности его существования и карьерного роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новаторству, а не к заскорузлому механическому исполнению; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

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

Можно и по-другому подойти к проблеме антикризисного управления персоналом.

## Антикризисное управление

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает его, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально. Причем антикризисное управление персоналом имеет определенные особенности в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Рассмотрим особенности кризисных ситуаций, возникающих на каждой из этих стадий.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение как минимум двух проблем:

- рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации.;
- неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что с этой точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминирована извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри - организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту часто сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее кризисом роста.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков ("новаторов", "творцов"), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) продукт, а с другой -превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти "семейных" отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену "творцам" (или в дополнение к ним) должны прийти "продавцы", коммерсанты, т. е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития "продавцов" - это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее кризисом зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что "продавцов" - фаворитов стадии интенсивного роста -должны сменить (или дополнить) "технологи". Средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

### Антикризисное управление

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать собственно кризисом. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений - ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, определяющей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (табл. 1).

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленных в таблице.

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.

Таблица 1 – Типология ситуаций собственно кризиса и в организации

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащенность	
	достаточная	недостаточная
Кадровый состав организации		
	Обладает необходимыми профессиональными навыками	Не обладает необходимыми профессиональными навыками
Кадровый состав		
1) не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
2) ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях обычно складываются сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентации с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в таких условиях лежит в плоскости "принуждение - конфликт - подкрепление". Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся, и тогда остается лишь избавляться от "идейно противостоящих" работников.



## Антикризисное управление

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, здесь преобладает "технократическая ориентация", отношение к ситуации как - неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность "на клиента", любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники пытаются осуществить манипуляцию, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с "агрессивным" окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации -противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит "перехватить" инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Ситуация может возникнуть в организации, где либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенным является вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя - ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме "инструктирования" и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Да потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую данную кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его



## Антикризисное управление

умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

### Система антикризисного управления персоналом

Система управления персоналом организации представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства организацией, а также ряда функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций в управлении персоналом организации и связей между ними (рис. 1).



Рисунок 1 – Состав системы управления персоналом организации

## Антикризисное управление

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

В состав системы управления персоналом входит целый ряд относительно самостоятельных функциональных подсистем:

- 1) планирования и маркетинга персонала;
- 2) управления наймом и учетом персонала;
- 3) управления трудовыми отношениями;
- 4) обеспечения нормальных условий труда;
- 5) управления развитием персонала;
- 6) управления мотивацией поведения персонала;
- 7) управления социальным развитием;
- 8) развития организационной структуры управления;
- 9) правового обеспечения системы управления персоналом;
- 10) информационного обеспечения системы управления персоналом.

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

Концепция антикризисного управления персоналом заключается в сосредоточении деятельности руководителей организации на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не "вписывающихся" в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. *Кадровый маркетинг* — это система методов по активному подбору и поиску перспективного кадрового пополнения для организации. Он осуществляется рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым организацией предоставляется возможность работы в период каникул, выплачиваются стипендии за счет ее ресурсов, оказывается помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, занимающимися лизингом персонала, т. е. командирующими временно работников "напрокат"; организацией

### Антикризисное управление

прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом является разработка и совершенствование профессиограмм. *Профессиограмма* (модель должности) представляет собой изложение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на ту или иную должность. В основе разработки профессиограмм лежит учет будущих потребностей в персонале той или иной квалификации и профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.

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

Различают четыре основных исторических типа организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная (рис. 2).

Тип организационной культуры	Форма управления (ФУ)	Рычаг управления	Области целеопределения
Органическая	Коллективистская	Авторитет	Групповые интересы
Предпринимательская	Рыночная	Деньги	Максимальная прибыль
Бюрократическая	Авторитарная	Сила	Воля начальства
Партиципативная	Демократическая	Закон	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства

Рисунок 2 - Индикаторы типов организационных культур

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

Соответственно четырем типам организационной культуры выделяются четыре типа форм управления (ФУ), рычагов управления и областей целеопределения. В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем.

### Антикризисное управление

Например, в случае возникновения конфликта его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (ФУ - коллективистская), и к соображениям выгоды (ФУ - рыночная), и к установкам властей (ФУ - авторитарная), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (ФУ - демократическая). Опыт показывает, что формирование надлежащей организационной культуры - дело сложное и нуждается в постоянном внимании со стороны ведущих руководителей системы управления персоналом.

#### **Антикризисная политика в управлении персоналом**

Политика управления персоналом организации реализуется в кадровой политике организации.

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

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

Кадровая политика организации является составной частью общей стратегически ориентированной политики организации. Ее целью является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. В своей основе эта политика осуществляется кадровыми службами организации, которые вырабатывают соответствующую программу и реализуют ее.

В кадровой политике реализуются поэтапно:

- 1) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- 2) организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- 3) информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- 4) финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- 5) политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

## Антикризисное управление

6) оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

*Антикризисная кадровая политика* - это кадровая политика организации, включающая деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, научному предвидению будущего, реальных возможностей его достижения. Подобная политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на кризисные ситуации и др. Разнообразие признаков антикризисной кадровой политики надо знать и уметь их использовать.

Основное идеологическое кредо кадровой политики в условиях кризиса - выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала. *Кадровый потенциал* - совокупность способностей и возможностей персонала организации обеспечить ее эффективное функционирование.

Кадровая политика (КП) в обычных условиях ориентирована, как правило, на развитие. Ее идеологическим кредо чаще всего бывают стратегия опережения конкурентов, лидерство в отрасли, инновационная культура организации.

В условиях кризиса КП вынужденно трансформируется. Особенности ее реализации связаны с ограниченностью финансовых средств; неизбежностью организационных мер, связанных со свертыванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала; повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе.

Задачи КП в условиях кризиса:

1. Формирование антикризисной команды, т.е. команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия.
2. Сохранение ядра кадрового потенциала организации, т.е. менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для предприятия.
3. Реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с:
  - организационными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия;
  - реализацией инновационных инвестиционных проектов;
  - диверсификацией производства;
  - реорганизацией предприятия.
4. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.
5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Рассмотрим основные черты антикризисной кадровой политики. Прежде всего она должна быть реалистичной, созидательной, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

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

## Антикризисное управление

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

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

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

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

Кадровая антикризисная политика и осуществление всех функций управления персоналом должны опираться на прочный законодательный, правовой фундамент. Законопослушание руководителей, принимающих решение по кадровым вопросам, их правовая культура должны быть безупречными (рис. 3).

<b>Основные черты антикризисной кадровой политики</b>
Реалистичность и созидательность
Комплексность
Единство и многоуровневость
Рациональность и превентивность
Демократичность
Духовность, нравственность, человеколюбие, гражданственность
Законопослушность и правомочность

Рисунок 3 - Основные черты антикризисной кадровой политики

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

Важным условием выработки эффективной кадровой политики является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом организации. При этом необходим всесторонний критический анализ прошлого опыта.



### Антикризисное управление

Можно выделить четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения.

2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения.

3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды. Кроме того, программа кадровой работы с вариантами ее реализации является составной частью плана реорганизации.

Один из принципиальных подходов к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия - ликвидация имеющихся изъянов структуры, препятствующих повышению конкурентоспособности. В кадровой работе этот подход обычно находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений, которые не вписываются в стратегию выведения предприятия из кризиса. Подобная реорганизация обычно (но не обязательно) связана с сокращением численности персонала. Решение данной задачи должно опираться на оптимизационный подход к реформированию кадрового потенциала предприятия.

На кризисном предприятии реструктуризация кадрового потенциала производится в соответствии с бизнес-планом или программой финансового оздоровления.

Для составления плана реструктуризации кадрового потенциала наряду с количественными и качественными показателями кадрового потенциала необходимы следующие данные:



## Антикризисное управление

- численность высвобождаемых работников;
- их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями на рынке труда;
- половозрастной состав;
- численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства;
- численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты;
- численность и профессионально-квалификационный состав требующихся кадров для нового производства (по бизнес-плану инновационного проекта).

Структура затрат на реструктуризацию кадрового потенциала включает в себя расходы на:

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- маркетинг на рынке труда в целях поиска, привлечения и найма работников нужной профессии, специальности и квалификации;
- высвобождение излишнего персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для последующего трудоустройства, меры по социальной защите и т.п.).

Обобщение опыта работы с персоналом в режиме антикризисного управления, оценка краткосрочных и долгосрочных последствий проведенных мероприятий позволили выделить две группы этих мероприятий по критерию достигнутых результатов, условно называемых эффективная и неэффективная практика.

Например, при реорганизации кризисного предприятия эффективна такая практика:

1) сокращать в организационной структуре управления нужно уровни, а не рабочие места, требуется также укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства предприятия;

2) при проведении сокращений необходимо учитывать взаимозависимость элементов организационной структуры и осуществлять дальнейшие меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;

3) нельзя увлекаться масштабными сокращениями персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления, пользующемуся поддержкой коллектива;

4) нужно периодически переоценивать кадровую структуру предприятия;

5) целесообразно выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих качества лидера и склонность к управленческой деятельности;

6) требуется поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии;

7) полезно предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая упор в первую очередь на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;

Антикризисное управление

8) нужно проводить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

9) следует отдавать предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и в подразделениях предприятия;

10) необходимо идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;

11) следует продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

Другая группа мер, получившая условное название неэффективной практики, имеет иное содержание. Для пояснения сути данных мероприятий удобнее рассматривать их в совокупности с достигаемым результатом (табл. 1).

Таблица 1 - Результаты неэффективной практики

Мероприятие	Результат
Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе вследствие ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально работать
Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной части работников во всех структурных подразделениях	Неравномерное распределение рабочей силы на участках
Свертывание программ обучения персонала и повышения квалификации	Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах
Резкое и существенное сокращение персонала	Нарушение технологических процессов. Необходимость возвращения уволенных на рабочие места или найм других работников и как следствие - конфликты, подрыв авторитета руководителя
Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса	Отчуждение коллектива от антикризисного управления и снижение мотивации к труду

Отметим, что эффективная практика затрагивает комплекс мер как по изменению структуры самой организации, так и по численности персонала, его составу и методам работы с ним. Иными словами, результативны только те

## Антикризисное управление

изменения, которые предусматривают реструктурирование самого предприятия, а также изменения в методах и способах работы с персоналом. В этом случае сокращение персонала выступает как временная мера с незначительными социальными последствиями.

Для эффективной работы с персоналом в условиях кризиса ключевой является система мер, обеспечивающая результативное освоение организационных изменений. Менеджер, не владеющий инструментарием управления процессом внедрения организационных новшеств, способен лишь усугубить кризисную ситуацию.

В число важнейших вопросов работы с кадрами в данной ситуации входят методы преодоления сопротивления нововведениям со стороны персонала. Рассмотрим наиболее распространенные методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

1. *Метод адаптивных изменений* - это метод антикризисной кадровой политики, предусматривающий разрешение конфликтов посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

2. *Метод принудительных организационных изменений*. Это метод кадровой политики в условиях кризиса, предусматривающий использование силы, который можно использовать в условиях острого дефицита времени. Применение этого метода - процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования.

3. *Метод управления сопротивлением*. Это метод кадровой политики, когда изменения во внешней среде угрожают существованию администрации предприятия. При наступлении кризиса сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства - не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.

4. *Кризисный метод*. Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- готовить себя к роли "спасателя", когда кризис наступит;
- до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего "врага", угрожающего существованию предприятия. Нужно только помнить, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
- выбрать метод управления сопротивлением.

Сопротивление контролируется по минимуму с помощью "стартовой площадки". Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

### Антикризисное управление

Перечень и характеристики методов работы с кадрами в режиме антикризисного управления приведены в табл. 2.

Таблица 2 - Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
Адаптивных изменений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Отдаленность получения результата
Принудительных изменений	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление, подгонка к моменту	Риск неудачи, сложность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени

В процессе диагностики состояния, выбирая конкретный метод, кроме указанных областей эффективного их применения необходимо учитывать два основных параметра:

- временной горизонт (степень сложности организационных нововведений, имеющиеся временные ресурсы для их успешной реализации);
- профессиональную, психологическую, техническую готовность персонала к стратегически важным изменениям на предприятии.

#### **Принципы антикризисного управления персоналом**

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

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

- общие, базисные принципы, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом;
- специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях;
- частные принципы, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала.

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

## Антикризисное управление

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

В зарубежной литературе эту группу принципов подразделяют на две подгруппы.

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

Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира IBM. В эту подгруппу включают десять "передовых принципов":

- 1) сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности);
- 2) работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру;
- 3) единый статус всех работников;
- 4) приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;
- 5) продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих (институционализированный непотизм);
- 6) делегирование ответственности на самые низкие уровни управления;
- 7) преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих;
- 8) поощрение разногласий;
- 9) развитие горизонтальных связей;
- 10) институционализацию изменений.

Принципы, объединенные в эти две подгруппы, дополняют друг друга и по сути дела должны быть объединены, чтобы можно было создать успешно действующую и развивающуюся корпорацию XXI-го века.

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

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

## Антикризисное управление

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

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

К группе общих принципов антикризисного управления персоналом можно отнести следующие принципы:

- системности;
- равных возможностей;
- уважения человека и его достоинства;
- командного единства;
- горизонтального сотрудничества;
- правовой и социальной защищенности.

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

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

*Принцип равных возможностей* отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. В период господства административно-командной системы декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей из других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих). Элементы неравенства также имели место, да и сейчас они далеко не изжиты, по отношению к представителям национальных меньшинств, к женщинам и представителям нетрадиционных конфессий. Такого рода "теоретические" и практические установки в работе с персоналом вредны и в правовом, демократическом государстве недопустимы.



## Антикризисное управление

В странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. В корпорации IBM утвердился принцип -постоянному сотруднику компании предоставляется право на равные с другими условия. Все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, преодолена дискриминация по отношению к женщинам и представителям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной личности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

*Принцип уважения человека и его достоинства* является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает:

- максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков;
- умение найти себя в новой обстановке: поощрение достижений сотрудников и их личного вклада;
- создание возможностей для творческого роста, обеспечение -таких условий, когда голос каждого будет услышан;
- защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности.

Это - образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов Организации.

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

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

В ряде крупных международных корпораций (IBM, ABB) данная проблема решается благодаря наличию корпоративной культуры, которая способствует распространению контактов "через границы" подразделений. В результате

## Антикризисное управление

работники компании имеют достаточно полное представление (в основном неформальное) о том, что в ней происходит. Развитие сети таких контактов стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников, а также обучением и переподготовкой персонала на различных курсах.

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

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

На практическую реализацию этого принципа оказывает отрицательное воздействие противоречивый характер действующих законов и правовых актов, регулирующих права граждан РФ.

Рассмотрим частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы:

- учет долгосрочной перспективы организации;
- интеграция и сплоченность коллектива;
- участие сотрудников в принятии решений;
- опора на профессиональное ядро кадрового потенциала;
- соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников;
- сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

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

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

*Принцип интеграции и сплоченности коллектива.* Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития.

## Антикризисное управление

При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест свертывать программы по обучению персонала и повышению: квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалификации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

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

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

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

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

## Антикризисное управление

более оперативно выявлять возникшие проблемы и обобщать предложения по их эффективному решению.

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

Традиционно российские предприниматели активно занимались благотворительной деятельностью. Такая деятельность способствовала повышению имиджа предприятия и расширяла его возможности по привлечению трудовых ресурсов, а также помогала устанавливать партнерские отношения между ее руководством и рядовыми сотрудниками (Н. Путилов, С. Морозов, С. Поляков).

В современных условиях отечественные и зарубежные предприниматели продолжают эту традицию, выделяя средства на развитие искусства, физкультуры и спорта, оказывают помощь детским и лечебным учреждениям. Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы образования, как высшего, так и среднетехнического.

Менеджеры и предприниматели ведущих фирм стремятся к установлению отношений сотрудничества с местным сообществом, учитывают их справедливые требования, откликаются на их просьбы, строго соблюдают законы и правовые акты.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированным в целостную систему/

Таким образом, антикризисное управление персоналом представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность по управлению персоналом организации в кризисных ситуациях или в целях предотвращения последних, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров.

## Тема 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций

### Роль и функции антикризисного регулирования

**Антикризисное регулирование** - это политика правительства, направленная на предотвращение развития кризисов в масштабе всей экономики,

## Антикризисное управление

представляющая собой систему, важным элементом которой является защита предприятий от кризисных ситуаций и регулирование процессов банкротства.

Регулирование может быть регламентированным законодательством и творческим.

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

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

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

Государственное регулирование предполагает проведение определенной государственной экономической политики. В условиях рыночной экономики государственная экономическая политика может быть представлена как комплекс мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, реализуемых соответствующими государственными органами в целях



## Антикризисное управление

обеспечения наилучших результатов экономического и социального развития общества и предотвращения (снижения риска) негативных последствий деятельности отдельных экономических субъектов или блоков экономической системы. Таким образом, государственная экономическая политика и составляющие ее элементы имеют антикризисную направленность.

Государственная экономическая политика включает в себя следующие элементы.

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

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

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

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

2. Структурная политика представляет собой целенаправленное воздействие государства на реформирование отношений собственности в экономике и повышение таким образом эффективности ее функционирования. Она реализуется в процессе приватизации имущества государственных предприятий.

В этой области государственным управлением осуществляются следующие функции:

- пересмотр принципов и приоритетов в области управления и распоряжения государственным имуществом;

- определение роли государства в процессе реформирования отношений собственности;

- реализация эффективного контроля в государственном секторе экономики. Особенно это касается тех предприятий, которые обеспечивают научно-техническую и технологическую независимость страны как неотъемлемую часть национальной безопасности.

3. Финансово-кредитная политика представляет собой целенаправленное управление государства банковским процентом, денежной массой и кредитами, которые, в свою очередь, воздействуют на потребительский и инвестиционный спрос.

Она выполняет следующие функции:

- оказание финансовой поддержки на безвозмездной основе и на условиях льготных кредитов жизненно важным для экономики предприятиям;



### Антикризисное управление

- воздействие Центрального банка РФ на коммерческие банки, в частности с помощью нормирования их обязательных резервов и стимулирования или ограничения тем самым выдачи кредитов организациям;

- осуществление операций государства на рынке ценных бумаг (покупка и продажа ценных бумаг государства влияет на экономический рост и инфляцию: покупка ведет к увеличению денежной массы, продажа - к ее снижению).

4. Научно-техническая политика состоит в обеспечении комплексного развития науки и техники. Она выполняет следующие функции:

- выбор приоритетных направлений в развитии науки и техники;
- государственную поддержку приоритетных направлений в развитии науки и техники путем финансирования;
- осуществление прогрессивной амортизационной и инвестиционной политики;
- совершенствование системы оплаты труда научных работников;
- участие в международном научно-техническом сотрудничестве и др.

5. Промышленная политика направлена на выполнение следующих функций:

- преобразование отраслевой структуры промышленности в ходе государственного регулирования промышленности региона, в том числе на реструктуризацию предприятий;
- создание системы стратегического корпоративного планирования и финансового мониторинга;
- формирование системы информационной поддержки промышленности.

В настоящее время происходит процесс внутренней перегруппировки сил, заставляющий вчерашних олигархов развернуться в сторону более активной и финансово-ощутимой поддержки национальной экономики.

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

7. Инвестиционная политика нацелена на выполнение следующих функций:

- регулирование темпов роста производства;
- ускорение НТП;
- изменение отраслевой структуры экономики.

Главная задача здесь видится в освобождении государства от функции основного инвестора и создании условий для привлечения частных инвестиций в экономику.

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

## Антикризисное управление

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

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

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

В процессе антикризисного регулирования должны разрешаться и такие проблемы, как неприятие руководителями предприятий давления со стороны местной администрации, нежелание раскрыть финансовую и производственную информацию о своем бизнесе, убежденность в том, что в условиях экономической нестабильности составлять программы финансового оздоровления предприятий бесперспективно, отсутствие опыта у руководителей в подготовке конкретных финансовых предложений.

Таким образом, антикризисное регулирование - многогранная функция государственного управления, состоящая в использовании правительством всех уровней имеющихся в его распоряжении полномочий по всему фронту экономики с целью ее стабилизации.

### **Система антикризисного регулирования**

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

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

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

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

**Политика антикризисного регулирования** - это направление деятельности правительства, совокупность принципов, методов, форм

## Антикризисное управление

организационного поведения, направленных на стабилизацию кризисной экономической ситуации, на формирование механизма регулирования, способного своевременно влиять на рыночную конъюнктуру с учетом стратегии антикризисного регулирования.

**Принципами антикризисного регулирования** являются:

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

Все эти принципы реализуются в законодательной базе антикризисного регулирования. К настоящему времени сформирована правовая основа антикризисного регулирования.

Итак, в течение последних пяти лет в России удалось сформировать авторитетную и дееспособную систему антикризисного регулирования. Функционирование каждого ее элемента осмыслено и продумано. Перед каждым ее участником сформулированы четкие и ясные задачи, скоординированы отношения и разграничены пределы компетенции.

### **Меры антикризисного регулирования, применяемые к предприятиям**

Регулирование состояния предприятий осуществляется по различным технологиям.

Технология антикризисного регулирования- совокупность способов, приемов, форм и методов (далее по тексту - меры), с помощью которых осуществляется государственное регулирование по поводу преодоления кризиса предприятий.

Все меры антикризисного регулирования несостоятельности предприятий можно объединить в две группы.

1. Профилактические меры антикризисного регулирования- меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий. К ним относятся антикризисные процедуры по улучшению правовых, экономических, социальных и иных условий внешней среды предприятий, стимулирующих их деятельность в направлении, важном и полезном для социально-экономического

### Антикризисное управление

развития региона и страны в целом. Суть профилактических мер сводится к созданию поощрительных и запретительных стимулов по отношению к деятельности предприятий.

2. Меры, применяемые к предприятиям, находящимся в кризисе, - это оздоровительные действия (санация) в отношении несостоятельных предприятий, законодательно разрешенные государством.

Санация состояния предприятия может быть: внесудебной, досудебной и арбитражной (судебной). Внесудебная санация - это санация предприятия, проводимая без участия арбитражного суда и соответственно без официального объявления банкротства. Досудебная санация - это санация предприятия, предполагающая предварительное, до открытия производства по делу о банкротстве, оздоровление. Арбитражная (судебная) санация - это санация, осуществляемая по решению арбитражного суда в соответствии с действующим законодательством.

Разнообразие применяемых в процессе антикризисного регулирования мер позволяет их объединить в рамках той или иной политики в этой области. Очевидно, что профилактические меры применяются в ходе проведения политики предупреждения кризиса, внесудебная или досудебная санация - в результате реализации политики преодоления последствий кризиса в щадящем для предприятия режиме, арбитражная санация - при политике преодоления кризиса на основе жесткого следования нормам законодательства.

Для российской экономики текущего периода характерна массовая несостоятельность предприятий. В соответствии с действующим законодательством о банкротстве большинство из них полагалось бы ликвидировать. Однако многие предприятия выполняют социально и экономически важные функции в народном хозяйстве (например, предприятия транспорта, коммунальные службы и т.п.). Их функционирование нельзя не только прекратить, но и приостановить. Поэтому органы, компетентные осуществлять антикризисное регулирование, не следуют принципу автоматического выполнения законодательства, как это делается в Германии или Англии. Категоричный подход уместен в условиях здоровой экономики. Россия пребывает в состоянии затяжного глубокого кризиса. В этой ситуации наибольшую актуальность и эффективность приобретают профилактические меры и внесудебная санация состояния предприятий. Популярны профилактические меры по антикризисному регулированию:

- консультирование предпринимателей и менеджеров по вопросам законодательства о банкротстве;
- создание специализированных компаний по антикризисному управлению;
- обеспечение условий для инновационной деятельности предприятий, а именно: осуществление институциональных преобразований, разработка и совершенствование нормативно-правового обеспечения, развитие инфраструктуры инновационного процесса, защита интеллектуальной собственности в инновационной сфере, вовлечение ее в оборот, создание доступного информационного банка о достижениях научно-технического прогресса, обеспечение доступа предприятий к результатам научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, продажа

## Антикризисное управление

или передача на взаимовыгодных условиях пустующих объектов и объектов незавершенного строительства, стимулирование спроса у отечественных производителей на конкурентоспособные технологии, лоббирование возможностей экспорта результатов инновационной деятельности, формирование региональных фондов перспективных проектов;

- разработка Минэкономразвития РФ совместно с администрациями регионов и консультационной фирмой "Проинвест Консалтинг" при участии Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг РФ Программы подготовки предприятий регионов к привлечению инвестиций и содействия в мобилизации капитала. Цель ее видится в вовлечении в инвестиционный процесс руководителей предприятий в тесном взаимодействии с органами местной власти регионов. Программа призвана активизировать инвестиционные процессы и повысить инвестиционную привлекательность регионов. Это один из этапов более масштабной и комплексной Программы повышения конкурентоспособности и реформирования промышленности регионов;

- формирование библиотеки инвестиционных проектов региона, предназначенной для посещаемых регион инвесторов, создание имиджа благополучного в финансово-экономическом отношении региона, повышение инвестиционной привлекательности региона, подготовка предприятий к взаимодействию с потенциальными инвесторами;

- льготное кредитование и налогообложение приоритетных сфер экономики;

- совершенствование законодательства и усиление контроля за его выполнением;

- предоставление гарантий при финансировании, а также прямое бюджетное финансирование проектов;

- приоритетное предоставление недвижимой собственности и земельных участков в пользование предпринимателям;

- анализ рыночной конъюнктуры на перспективу;

- создание условий для добросовестной конкуренции;

- целевая переподготовка персонала с целью воспитания профессиональных управленцев на всех уровнях хозяйствования; обучение собственников, руководителей, специалистов, менеджеров; социальная дифференциация кадров;

- формирование инфраструктуры развития и поддержки малого предпринимательства;

- выделение и стимулирование приоритетных видов деятельности;

- налоговые льготы, упрощение порядка расчетов по налогам для малых предприятий;

- предоставление права первоочередного выкупа арендуемых объектов недвижимости с учетом вложенных в них средств.

Меры по внесудебной санации состояния предприятия в системе антикризисного регулирования:

- реструктуризация предприятия, предполагающая проведение его реформирования в целом путем разработки эффективной снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной, кадровой политики. Она



### Антикризисное управление

проводится на основании Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций), утвержденных приказом Министерства экономики РФ № 118 от 01.01.97, и Концепции формирования отраслевых программ реструктуризации, утвержденной Министерством промышленности РФ 12.03.97. Реструктуризация предприятия может быть принудительной, проводимой по инициативе и с участием органов исполнительной власти, либо добровольной, осуществляемой на основании решения собственника или кредиторов.

Направлениями реструктуризации предприятия являются ликвидация отдельных нерентабельных производств, демонполизация в сочетании с диверсификацией производства и приватизация. Все они отражаются в Программе о реструктуризации предприятия, которая кроме направлений содержит цели, способы, средства и сроки проведения мероприятий. В качестве мероприятий по реструктуризации предприятия предлагаются следующие: очистка от несвойственных бизнесу предприятия объектов, выделение самостоятельно функционирующих элементов бизнеса или их продажа в соответствии с постановлением Правительства РФ "О мерах по повышению эффективности применения процедур банкротства" № 476 от 22.05.98.

Структурная перестройка предприятия может осуществляться путем его реорганизации и создания нового юридического лица для выполнения определенных функций. В Программе приводятся перечни объектов, реструктуризация которых осуществляется по решению органов исполнительной власти, администрации, кредиторов, инвесторов, определяется порядок взаимодействия с органами местной власти в ходе выполнения программы, предлагаются критерии принятия решений о реструктуризации, устанавливается система стимулирования выполнения программы, разрабатываются меры по социальной защите работников;

- реструктуризация имущества предприятия, т.е. изменение структуры предприятия таким образом, чтобы его функционирование в целом обеспечило достаточный уровень рентабельности.

Такая реструктуризация производится по следующей технологии. Объектом ее являются все активы предприятия. Определяется объем выпуска продукции каждого вида по рыночным ценам. Затем выявляется часть имущественного комплекса, обеспечившего выпуск продукции каждого вида. Далее выявляются центры ответственности за эффективное использование каждой части имущественного комплекса и разрабатываются соответствующие стратегии. И наконец, проводится распродажа излишнего и неэффективно используемого имущества.

Существуют различные приемы проведения реструктуризации имущества предприятия по рассмотренной технологии. Это может быть разделение имущественного комплекса на отдельные предприятия, продажа, приобретение, сдача в аренду, передача части имущества в залог, освоение новых технологий, предусматривающих дополнительное введение производственных мощностей, образование или вхождение предприятия частью имущества в финансово-промышленные группы, освобождение от объектов социальной сферы;

- реструктуризация задолженности перед федеральным бюджетом в соответствии с постановлением Правительства РФ соответствующего текущего



### Антикризисное управление

финансового года "О порядке и сроках проведения реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом" и Правилами подготовки заключений о возможности реструктуризации задолженности организаций по обязательным платежам в федеральный бюджет, утвержденными распоряжением ФСДН России № 30-р от 22.09.99.

Оказанием помощи по погашению нереструктурированной задолженности занимаются межведомственные балансовые комиссии;

- выделение льготного кредита из бюджета;
- поддержка Правительства РФ и территориальных органов в виде разработки бизнес-планов по техническому перевооружению и снижению коммунальных платежей;
- работа с несостоятельными предприятиями в рамках межведомственных балансовых комиссий с участием представителей всех фискальных органов, внебюджетных фондов, банков территориального образования;
- обеспечение взаимодействия лиц, участвующих в проведении процедур банкротства предприятий, с лицами, занимающимися антикризисным управлением;
- реформирование неплатежеспособных предприятий, проводимое на основании Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций), утвержденных приказом Министерства экономики РФ № 118от01.10.97.

В соответствии с концепцией управления собственностью, утвержденной Президентом РФ, будет продолжено реформирование государственных унитарных предприятий, кроме тех, что обеспечивают решение стратегических программ. Будет также активизировано реформирование действующих убыточных предприятий. На эти цели в федеральном бюджете выделяются средства по статье «Социально-экономическое развитие региона»;

- приватизация несостоятельных предприятий;
- коммерциализация на основе контрактной системы, в результате которой предприятие остается в государственной собственности. В данном случае нанимается менеджер на контрактной основе. Перед ним ставится задача антикризисного управления предприятием на таких условиях, что если дело пойдет успешно, то ему будет бесплатно передано 12% акций этого предприятия;
- оказание помощи в осуществлении социально значимой деятельности нерентабельным и убыточным предприятиям.

Все меры антикризисного регулирования деятельности предприятий должны быть соотнесены с государственными программами по содействию занятости населения, реализации миграционной политики, решению экологических проблем и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций.

Опыт работы последних лет показал, что профилактическое и внесудебное антикризисное регулирование, проводимое межведомственными балансовыми комиссиями и коллегиями уполномоченных государственных представителей, с точки зрения объемов поступлений в бюджет является более эффективным, чем применение судебных процедур.

## Антикризисное управление

Таким образом, существуют четко обозначенные направления принятия мер антикризисного регулирования деятельности предприятий, составляющие разные варианты антикризисной политики: предупреждение кризиса, преодоление его последствий в щадящем режиме и жесткое следование нормам законодательства. Их избирают в зависимости от сложившихся обстоятельств. Каждый вариант антикризисной политики позволяет, во-первых, продвинуть развитие предприятий в желаемом направлении, во-вторых, защитить от разорения социально значимые предприятия, в-третьих, цивилизованным путем обеспечить развязку отношений вокруг несостоятельности предприятий.

## Тема 5. Маркетинг в антикризисном управлении

### Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении

Под маркетингом понимается деятельность по формированию и увеличению различными методами спроса на производимую продукцию, воздействию на потребителя в целях побуждения его к приобретению производимых товаров, разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке.

*Главный принцип маркетинга* - ориентация на потребителя, формирование и максимальное удовлетворение его потребностей. Реализация этого принципа во всех сферах производственно-хозяйственной деятельности осуществляется через менеджмент, основные функции которого - целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль.

*Маркетинговая концепция управления* представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала организации, ориентирующий всю деятельность организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. Величина и динамика данных характеристик определяется рыночными возможностями организации и рыночными условиями.

При комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации по стадиям воспроизводственного процесса обеспечивается его непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации.

Указанные особенности позволяют рассматривать маркетинг как важное условие и существенный резерв антикризисного управления. В антикризисном управлении, особенно на стадии поиска путей выхода из экономического кризиса, существенное значение может иметь комплексный характер используемых в процессе маркетинга средств и методов выявления рыночных возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, а также комплексный анализ обширной информации о динамике социально-экономических процессов. Поэтому важно рассмотреть характерные особенности и практику применения маркетинговых средств воздействия на функционирование организации. На рис. 1 представлены основные средства маркетинга и наиболее значимые объекты маркетинговых исследований и воздействий.

Антикризисное управление

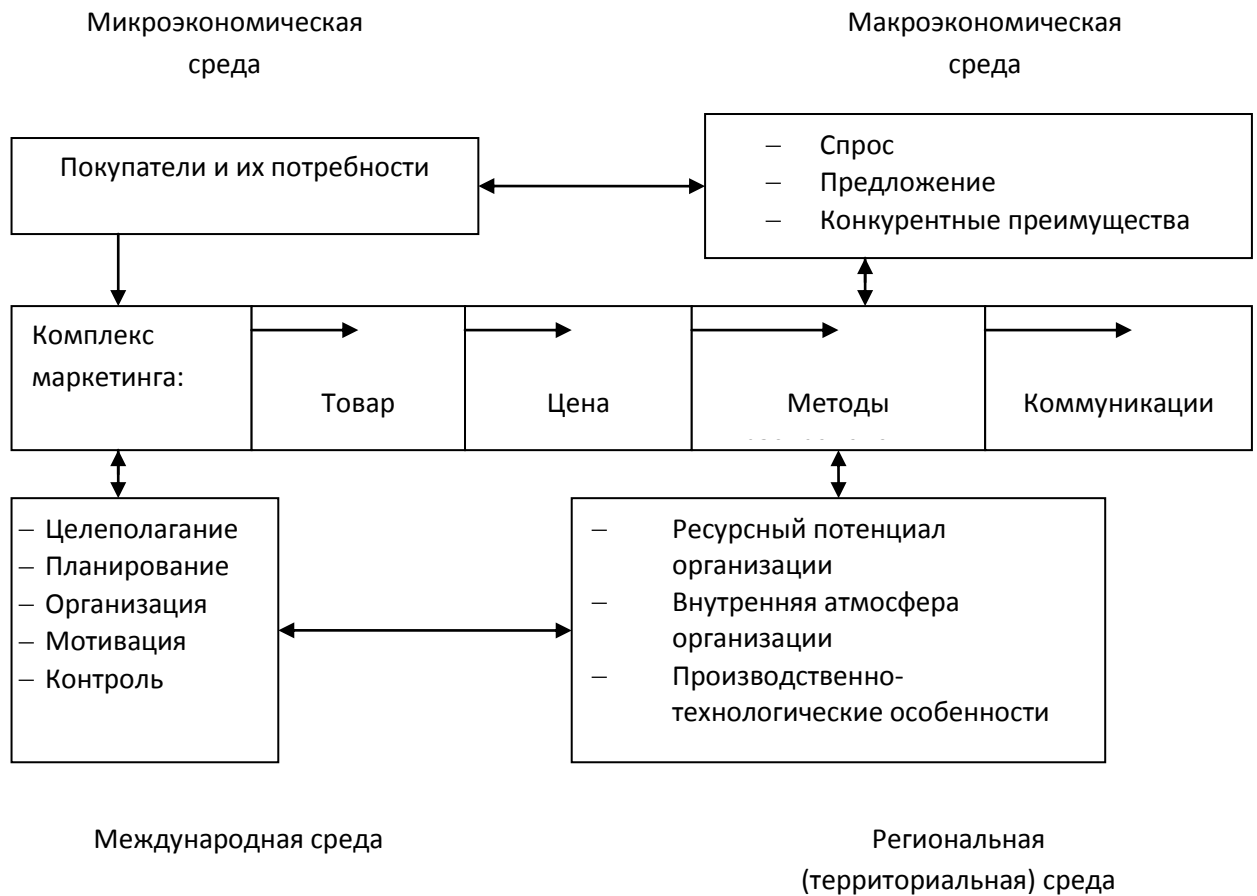


Рисунок 1 – Объекты и средства маркетинга

*Средства маркетинга* представляют собой совокупность факторов, объединенных понятием «комплекс маркетинга»: товар - изделия и услуги, предлагаемые потребителю; цена - денежная сумма, соответствующая ценности товара для покупателя; методы распределения, делающие товар доступным для потребителя (покупателя); коммуникации - система содействия потребителям в принятии решения о приобретении товара (реклама).

Использование комплекса маркетинга применительно к конкретному продукту и рынку, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке.

При оценке маркетинговых возможностей главными рыночными объектами выступают спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения, а именно сбалансированность по объему и структуре и сопряженность во времени.

Вырабатывая антикризисную политику, маркетинговый менеджер опирается на внутренние факторы организации: производственно-технологические особенности; ресурсный потенциал; характер внутренней атмосферы; уровень развития компонентов менеджмента -прогнозирования, планирования,

### Антикризисное управление

информационного обеспечения, мотивации персонала, процессов централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационных структур управления и контроля.

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды и прежде всего микросреды, в которой функционирует организация.

В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном). Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы, состояние которых оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды организации для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности.

Исследование коммуникаций и отбор информации позволяют маркетинговым службам осуществлять контроль ситуации на рынках в отдельных регионах страны и мира. В табл. 1 приведены укрупненные факторы, динамика которых может служить сигналом к определенным действиям маркетингового менеджера в антикризисном менеджменте. Каждый из факторов детализируется по отдельным показателям, отслеживаемым в конкретном виде маркетинга, определяются верхние и нижние границы, за которыми находится зона риска. Показатели - индикаторы риска определяются во взаимосвязи с параметрами государственного и международного регулирования хозяйственной деятельности и специфичны для отдельных сфер экономики.

Таблица 1 - Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте

Маркетинговая среда	Исследуемые факторы
1. Международная	<p>Экономические кризисы в отдельных регионах и странах</p> <p>Демографические взрывы</p> <p>Социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира</p> <p>Экологические явления, стихийные бедствия</p> <p>Нарушение международных соглашений</p>

2. Макроэкономическая	Социально - экономическая политика Научно-техническая и промышленная политика Ресурсный потенциал страны Ценовая и налоговая политика Кредитно-денежная политика Таможенная политика Гражданское и коммерческое законодательство
3. Микроэкономическая	Характер конкурентной среды Параметры спроса: стабильность и величина Характеристики потребителей (сегментация по группам) Конъюнктура рынка ресурсов: сырьевых, материальных, трудовых, финансовых Конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов
4. Региональная (территориальная)	Динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса Динамика инвестиций Уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры Уровень и динамика благосостояния населения Уровень развития инфраструктуры

### Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления - сложная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. *Объектом стратегии маркетинга* выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов.

Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности. В качестве примера в табл. 2 приведены основные антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности.

Выделены типичные для маркетингового цикла четыре стадии:

- анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- разработка и реализация маркетинговых программ.

Антикризисное управление

Таблица 2 - Направления антикризисных управленческих решений

Виды маркетинговой деятельности	Виды решений
1. Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации	Оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация Экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы допустимого риска Оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках
2. Отбор целевых рынков	Оценка спроса и вероятности освоения рынка Формирование потребности в продукте Оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов, и условия их освоения
3. Разработка комплекса маркетинга	Выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции Выбор методов оценки уровня цен Выбор средств и методов управления процессом вывода товаров на рынки и их продвижение к потребителю Выбор средств и методов управления сбытом продукции Выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса) Оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании
4. Разработка и реализация маркетинговых программ	Обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана

Маркетинговая информация и маркетинговые рекомендации рассматриваются как базовая информация к принятию антикризисных управленческих решений, направленных на стабилизацию и выход организации из кризиса. В табл. 2 приводится «поле» решений, на основе которых менеджер строит логику модели формирования стратегии поведения организации на рынке, выбирает ключевую маркетинговую стратегию.

Таким образом, *антикризисная маркетинговая стратегия* - главное направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса за счет маркетинговых возможностей. В русле этого главного направления все маркетинговые стратегии (рыночные, товарные, мелких, средних и крупных фирм и т.п.) ранжируются и могут служить направлением тактических действий на более коротких промежутках времени. Чаще всего в кризисных условиях разрабатывается среднесрочная стратегия до трех лет. Любая стратегия маркетинговой деятельности реализуется в конкретной программе.

*Маркетинговая антикризисная программа* - это комплекс мероприятий, которые организация намеревается выполнить для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса.



## Антикризисное управление

Маркетинговые антикризисные программы могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Приоритетными стратегиями в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках диверсификации.

Приоритетной стратегией для крупных предприятий России выступает стратегия фирменного товара, предполагающая обеспечение его высокого качества, устойчивый уровень цен, возможность повсеместно приобрести товар, даже при значительном удалении от центров продажи, предварительную договоренность о покупке. Понятие «фирменный товар» также связывается с его надежностью в использовании, вариантностью предлагаемых услуг, простотой способов доставки.

Таким образом, стратегия маркетинга в антикризисном управлении дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка, способствующих повышению финансовой устойчивости организации.

## Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления

### Роль стратегии в антикризисном управлении

*Стратегия управления* представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, необходимых ресурсов, средств и методов управления.

Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

Таким образом, выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а стратегия и тактика в антикризисном управлении - это сам процесс управления выходом из кризиса.

Существуют факторы рискованного развития предприятия, которые могут послужить причинами возникновения кризисных ситуаций. Они подразделяются на две группы:

- внешние факторы, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (их состав и анализ см. в табл. 1);
- внутренние факторы, которые возникли в результате деятельности самого предприятия. Внутренние факторы усиливают действие внешних.

### Антикризисное управление

Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из ответа на вопрос, увеличился или уменьшился объем продаж за последние два года.

Если проблем с продажей продукции нет, причина заключается не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров. Тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с высокими издержками производства. Тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины их роста. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек - это затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств, причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, причину следует искать в реализации продукции. Дальнейшие вопросы связаны с наличием запасов готовой нереализованной продукции, потребительскими свойствами товара, Ценовой политикой и системой распределения и продвижения товара, Ответы на которые могут дать представление о причинах кризиса предприятия.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что в антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Разработка правильной стратегии позволяет вероятно или смягчить характер протекания кризиса организации.

Таблица 1 - Анализ внешних факторов кризисного развития

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства и т. д. _____	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны

Антикризисное управление

Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы	Повышение предприятиями-монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию: спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный темп роста выручки; задержки поставок сырья, продукции	Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции

**Разработка антикризисной стратегии предприятия**

Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него.

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту, и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Таким образом, первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия - точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия.

## Антикризисное управление

При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Однако неполный анализ способен исказить истинное положение. Чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, полученные результаты необходимо правильно сопоставить, свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;
- анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее методом создания сценариев. Сценарии - это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию, часть из них будет находиться под его прямым контролем (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). При существовании факторов, неподвластных контролю со стороны предприятия, разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней и внутренней среды, является метод SWOT-анализа подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Наряду с анализом внешней среды важно провести анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации углубленное исследование его реального состояния. Вооруженный знанием и видением того, каким предприятие должно стать в будущем менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

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

1. Эффективность текущей стратегии. Сначала нужно попытаться определить место предприятия среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей сделает более понятной картину стратегии предприятия, испытывающего кризис.

Данный вид оценки проводится на базе количественных показателей. К ним относятся:

## Антикризисное управление

доля предприятия на рынке;  
размер рынка;  
размер прибыли;  
размер кредита;  
объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т. д.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Самый удобный и апробированный метод оценки стратегического положения компании - SWOT-анализ. Название этого метода представляет аббревиатуру начальных букв терминов, характеризующих объекты этого анализа: S - Strength (сильные стороны организации); W - Weakness (слабые стороны организации); O - Opportunity (возможности развития организации); T - Threat (угрозы развитию организации).

Сильные стороны организации - это то, в чем организация преуспела. Они могут заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабые стороны организации - это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается в сравнении с другими.

Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны организации важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры организации должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию организации. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность организации, и угрозы, отрицательно воздействующие на организацию. Возможности и угрозы не только влияют на состояние организации, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз. Важной частью SWOT - анализа является оценка сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. Конкурентоспособность цен и издержки организации. Должно быть известно, как цены и затраты организации соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, которым осуществляется этот анализ, называется цепочкой ценностей. Цепочка ценностей - это метод стратегического анализа издержек, представляющий собой процесс определения издержек производства товара/услуги (создания стоимости товара/услуги) по каждому виду деятельности организации. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и, в свою очередь, с активами предприятия. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме

## Антикризисное управление

того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджеры должны хорошо понимать весь процесс создания стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но он дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом, можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

4. Прочность конкурентной позиции предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия (насколько она слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как:

- качество товара;
- финансовое положение;
- технологические возможности;
- продолжительность товарного цикла.

Оценки показывают положение предприятия в сравнении с конкурентами, выявляя, таким образом, где она слаба, а где сильна и по отношению к какому конкуренту.

5. Проблемы, вызвавшие кризис на предприятии. Менеджеры изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать и представить в следующем виде.

### Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации

1. Стратегические показатели деятельности предприятия:

доля на рынке;  
объем продаж уменьшается увеличивается;  
размер прибыли;  
доходность акций;  
другое.

2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.

3. Конкурентные переменные:

качество/характеристики товара;  
репутация/имидж;  
производственные возможности;  
технологические навыки;  
сбытовая сеть;  
маркетинг;  
финансовое положение;  
издержки по сравнению с конкурентами;  
другое.



## Антикризисное управление

4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами.

5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий предприятия.

В итоге либо в стратегию вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Следующим, не менее важным этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии предприятия и системы целей.

Миссия - это видение того, каким должно восприниматься предприятие в будущем. Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа. Он должен задуматься, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. При необходимости ее надо скорректировать. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений в стратегии. Она может включать:

- 1) провозглашение убеждений и ценностей;
- 2) виды продукции или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
- 3) рынки, на которых будет работать предприятие:
  - способы выхода на рынок;
  - технологии, которые будет использовать предприятие;
  - политика роста и финансирования.

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

Затем идет процесс корректировки системы целей. Система целей - это желаемые результаты, в которых конкретизируется понимание миссии организации. Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

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

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, таким образом складывается иерархия целей.

## Антикризисное управление

Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели определяют скорость развития компании, уровень показателей деятельности и результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. То, на какой уровень целей ориентируется высшее руководство предприятия, может служить причиной кризисной ситуации.

Очень часто на российских предприятиях менеджеры сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными.

Процесс стратегического планирования заканчивается формулированием стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование). Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов.

## Тема 7. Риски в антикризисном управлении

### Природа и классификация управленческих рисков

Обязательным элементом антикризисного управления является управление рисками в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии.

*Риск* - это неопределенность получения дохода и вероятность утраты собственного капитала компании.

К причинам возникновения риска относятся:

а) внезапно наступившие непредвиденные изменения окружающей среды партнера, в свою очередь вынуждающие его изменить условия договора с данным предприятием (повышение цен, изменение налогового законодательства, социально-политической ситуации и т.п.), что побуждает партнеров отказаться от заключения или выполнения прежнего соглашения;

б) появление более выгодных предложений (возможность заключить более выгодный договор, удлинение или сокращение его срока с более привлекательными условиями деятельности и т.п.), что побуждает партнеров отказаться от заключения новых или выполнения прежних соглашений;

в) перемены в целевых установках партнеров (вследствие повышения статуса, накопления позитивных результатов деятельности, изменения ориентации и т.д.). Здесь возможна только диверсификация данных видов риска;

г) изменение условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между предприятиями (появление новых таможенных условий, новых границ и т.д.). Это более сложный вид риска, требующий высокого качества управления капиталом.

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер. В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с

## Антикризисное управление

характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. *Управленческий риск* - это характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, при выборе менеджером альтернативного решения критерий эффективности которого связан с вероятностью проявлений негативных условий реализации.

В практике менеджмента используются следующие количественные и качественные характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;
- вероятность риска - степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- уровень риска - отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Изменяется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;
- степень риска - качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- приемлемость риска - вероятность потерь и того, что они не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска - вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях у предприятия велика вероятность оказаться банкротом, в связи с чем персоналу требуется, с одной стороны, умение в риск-ситуациях избегать неоправданных потерь, с другой - действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности добиваться намеченных целей, естественно, при соблюдении границ правомерности риска.

В практике имеют место случаи, когда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения с максимальным результатом, но и с высоким уровнем риска используется критерий максимакса. *Критерий максимакса* - это результат сопоставления ожидаемой максимальной экономической выгоды и возможных максимальных потерь в связи с рискованными действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение неоправданно. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

На рис. 1 отражены взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников, риска применительно к менеджменту

## Антикризисное управление

производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.



Рисунок 1 - Взаимодействие факторов риска

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и др. Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические риски.

Значительная доля риска кроется в выборе средств управления методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.

Антикризисное управление

В табл. в укрупненном виде представлена классификация рисков по основным признакам. Классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей своя система классификации и управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

Таблица - Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери Риск, предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый
Содержание риск-результата	Экономический Социальный Правовой Организационный Инновационный Психологический Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные Политические Экологические Демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный Макроэкономический Региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Рынки факторов производства как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной

Средства воздействия	Целевой, стратегический, тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий Структурный
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный
Метод (методология)	Экспертный Экономико-математический Дисконтирования Статистический Интуитивный

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

*Маркетинговый риск* - риск потери доли рынка, снижения объема продаж и размера прибыли, а также величина вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например роста цен на ресурсы, повышения процентных ставок по кредитам.

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

*Производственный риск* - риск превышения текущих производственных расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

*Инвестиционный риск* - риск, связанный с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов; с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера.

Среди наиболее распространенных рисков социально-экономического развития страны, воздействующих на менеджмент организации, можно отметить следующие:

1) экономические:



## Антикризисное управление

- утрата национального богатства;
- снижение конкурентоспособности страны;
- падение инвестиционной привлекательности экономики;
- уменьшение доли ВВП на душу населения;
- рост уровня инфляции;

2) социальные:

- ухудшение материальной обеспеченности населения;
- рост заболеваемости и смертности населения;
- негативная демографическая ситуация;
- снижение уровня образованности населения;

3) экологические:

- загрязнение окружающей среды;
  - вырубка лесов, эрозия почвы;
- 4) политические:
- изменение экономической политики;
  - угроза национальных конфликтов;
  - моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию экономики нашей страны. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рискованную деятельность российских предприятий.

Следует отметить наиболее устойчиво повторяющиеся в деятельности предприятия, риски:

- связанные с неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране;
- снижения экономического потенциала;
- снижения научного и инновационного потенциала;
- утраты кадрового потенциала;
- имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- утраты престижа организации;
- потери доходов из-за преступных действий третьих лиц;
- изменения стоимости факторов производства;
- потери управляемости;
- снижения качества продукции и услуг;
- изменения внешнеэкономических факторов.

### Антикризисное управление риском

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

*Управление риском* - это процесс выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и

### Антикризисное управление

воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми решениями являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Как известно, целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы. Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

На рис. приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Левая сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений. Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий.

Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

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

## Антикризисное управление

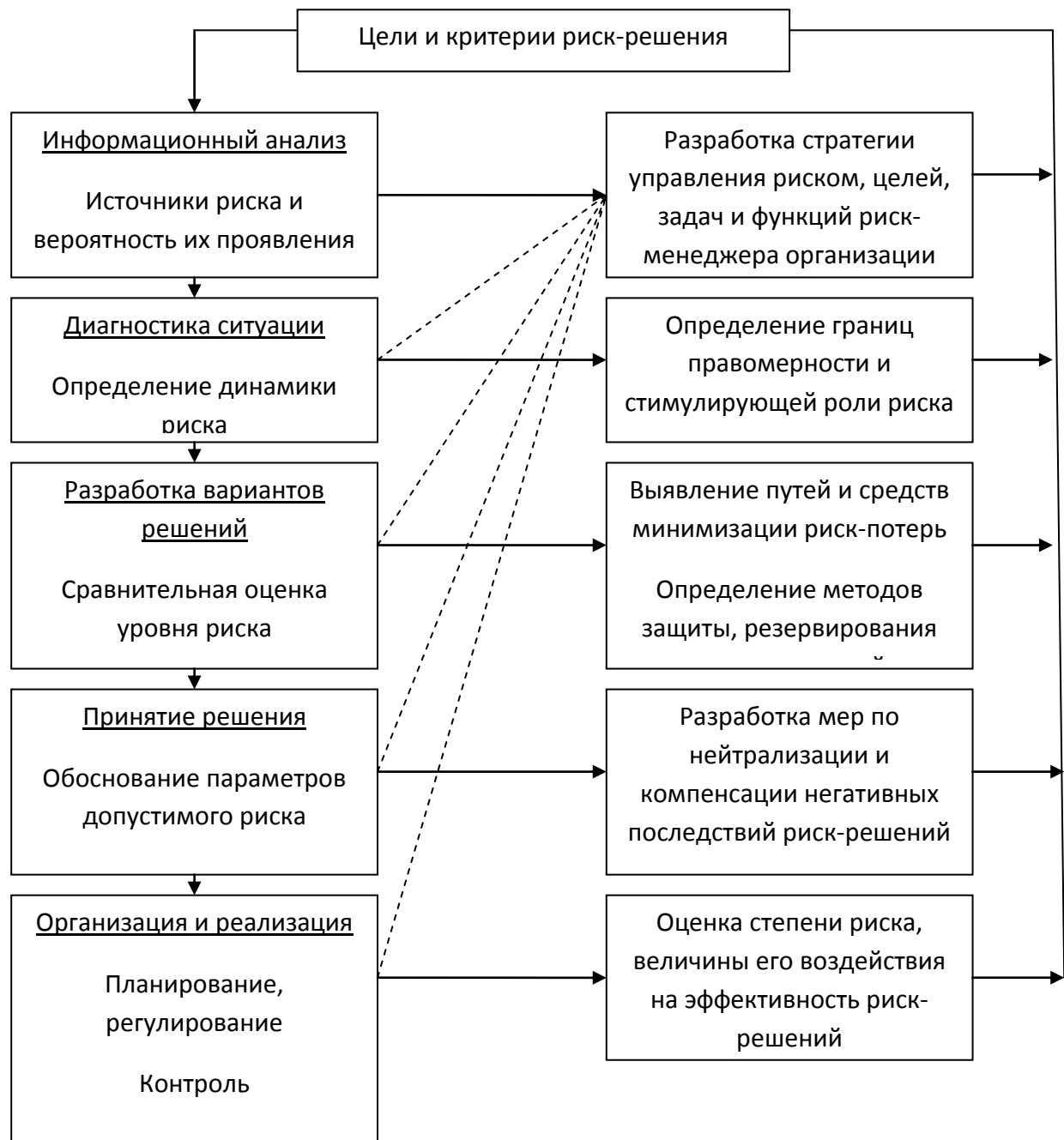


Рисунок 2 - Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения

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

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

## Антикризисное управление

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

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

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. На рассматриваемой схеме показана лишь логика их использования, тогда как на практике осуществляется их комплексное применение.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском.

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

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие как «экспертиза и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации.

Защита организации от риска выступает важной функцией управления риском в условиях антикризисного управления. Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов реализации этой функции.

Главное внимание рискованного менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. На успешное выполнение данных функций в значительной степени могут оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций.

В качестве меры, снижающей уровень риска в деятельности организации, в настоящее время широкое распространение получила диверсификация производства: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы

### Антикризисное управление

деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

В российской экономике для снижения риска широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, например, промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью. Здесь особую роль должны играть отношения доверия и соблюдения договорного права.

Для снижения уровня риска также используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные компании, например автомобильные корпорации США FORD, General Motors, прибегают к взаимовыгодному сотрудничеству и интеграции в автомобильном бизнесе. В России сходный процесс идет между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Сведения о возможных рисках во взаимоотношениях с потенциальными партнерами, о конкурентах или клиентах важны для управления риском. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес - справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, «встречи без галстука», которые позволяют иметь более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов выступает страхование. Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает: риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вишневская, О.В. Антикризисное управление предприятием: [учеб. пособие]. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с.
2. Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 210 с.
3. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: учеб. - Ростов н/Д: Копи Центр, 2011. - 177 с.
4. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. - М.: ИД «ФОРУМ», 2009. - 170 с.
5. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2008. - 240 с.
6. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., стер. - М.: КноРус, 2010. - 512 с.
7. Кушлина В.И., Марголина А.М. Антикризисное управление: учеб. пособие / РАГС. - М.: Изд-во РАГС, 2008. - 291 с.
8. Попов Р.А. Антикризисное управление. - М.: Высшая школа, 2009. – 156 с.