

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

шпаргалка

СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии . . .	1аб	33. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении	33аб
2. Разновидности кризисов	2аб	34. «Новый курс» Ф. Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса . . .	34аб
3. Признаки кризиса	3аб	35. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда	35аб
4. Сущности и закономерности экономических кризисов	4аб	36. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей корпорации Крайслер . . .	36аб
5. Причины экономических кризисов	5аб	37. Природа и классификация управленческих рисков	37аб
6. Фазы цикла и виды экономических кризисов	6аб	38. Антикризисное управление риском	38аб
7. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление	7аб	39. Методы оценки инвестиционного риска	39аб
8. Кризисы в развитии организации	8аб	40. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении	40аб
9. Необходимость и возможность антикризисного управления	9аб	41. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов . . .	41аб
10. Признаки и особенности антикризисного управления	10аб	42. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий	42аб
11. Эффективность антикризисного управления	11аб	43. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления	43аб
12. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации	12аб	44. Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении	44аб
13. Технологія разработки управленческих решений в антикризисном управлении	13аб	45. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса	45аб
14. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления	14аб	46. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия	46аб
15. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации	15аб	47. Система антикризисного управления персоналом	47аб
16. Роль государства в антикризисном управлении	16аб	48. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии	48аб
17. Нормативно-законодательная деятельность государства	17аб	49. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия . . .	49аб
18. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций	18аб	50. Стратегия поведения антикризисного управляющего	50аб
19. Признаки и порядок установления банкротства предприятия	19аб	51. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления	51аб
20. Роль и деятельность арбитражного суда	20аб	52. Социальное партнерство в антикризисном управлении	52аб
21. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур	21аб	53. Ведение переговоров с профсоюзами	53аб
22. Ликвидация предприятий	22аб	54. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса	54аб
23. Основные параметры диагностирования банкротства	23аб	55. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии	55аб
24. Этапы диагностики кризиса	24аб	56. Антикризисное управление конфликтами	56аб
25. Информация в диагностике	25аб		
26. Особенности банкротства кредитных организаций	26аб		
27. Роль стратегии в антикризисном управлении	27аб		
28. Разработка антикризисной стратегии в организации	28аб		
29. Реализация выбранной антикризисной стратегии	29аб		
30. Организация осуществления антикризисной стратегии	30аб		
31. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении	31аб		
32. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация	32аб		

1а**1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии**

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. В России доминировала точка зрения, что кризисы свойственны только капиталистическому способу производства и не могут возникать при социалистическом, для которого характерны только «трудности роста». Другие ученые-экономисты считают, что понятие «кризис» применима только к макроэкономическому уровню, а для микроуровня более подходят менее острые проблемы, которые вызваны неэффективной системой производства и управления. Эти проблемы яковы не являются следствием кризиса развития, не вызваны объективными тенденциями. Если подобным образом рассматривать развитие фирмы, то нет необходимости прогнозирования возможности кризиса. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. Исключите из риска вероятность неблагоприятного исхода, и пропадет острота риска, станут неожиданными не только кризисные, но и вполне обычные ошибки.

На проблему кризиса можно взглянуть с позиции теории цикличности. Для любой социально-экономической системы, будь то общественная формация, фирма или предприятие, характерны два фактора его существования: функционирование и развитие.

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих качественную определенность, целостность, существенные характеристики.

2а**2. Разновидности кризисов**

Согласно классификации, возникают общие и локальные кризисы. **Общие кризисы** охватывают всю социально-экономическую систему, **локальные** — одну или несколько подсистем.

По проблематике кризиса следует указать макро- и микрокризисы. **Макрокризис** охватывает всю народнохозяйственную систему. **Микрокризис** распространяется на отдельную проблему или группу проблем. По структуре отношений в народнохозяйственной системе, по различной проблематике развития установлены следующие виды экономических, психологических, организационных, социальных, технологических кризисов. **Экономические кризисы** вызваны резкими противоречиями в экономике страны или отдельного хозяйствующего субъекта. **Социальные кризисы** возникают при развитии противоречий различных социальных групп. В совокупности социальных кризисов следует указать **политический кризис** — противоречия в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис противоречий в интересах различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Организационные кризисы возникают вследствие противоречий в процессах обособления и интеграции, распределения функций, проектирования организационной структуры, как отделение административных единиц.

Психологические кризисы — это кризисы психологического состояния человека. Технологический кризис — это кризис новых технологических идей в условиях наличия потребности в новых технологиях. По причинам возникновения кризисы разделяются на природные, экологические, общественные. Первые вы-

3а**3. Признаки кризиса**

Классификационные критерии кризиса могут оцениваться и как его черты, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, поэтому важно видеть предпосылки возникновения кризисов и определять вредоносные последствия кризисов.

Социальноэкономическая система является саморегулируемой системой, т. е. в ее существовании действуют механизмы восстановления равновесия.

А система управления существует, для того чтобы обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Преодоление кризисов — это управляемый процесс.

Успех управления зависит от своевременного распознавания симптомов наступления кризиса. **Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по типологической принадлежности:** масштабы, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Также в управлении социальноэкономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно путем анализа факторов и процесса развития кризиса. Для распознавания кризисов необходимо использовать всю систему показателей оценки состояния социальноэкономической системы.

4а**4. Сущность и закономерности экономических кризисов**

Первопричиной, т. е. возможностью возникновения экономического кризисов, является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и управлением существовала прямая связь. Предпосылки для экономических кризисов возникли и увеличивались с развитием товарно-денежных отношений. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. С развитием товарного производства и кредитноденежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. В условиях свободной конкуренции экономические кризисы стали объективной закономерностью. В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме впервые возникло перепроизводство. Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с совокупным спросом, в нарушении процесса воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм.

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес К. Маркс.

26 званы воздействием человека на окружающую среду. В настоящее время стало особенно актуально прогнозирование, а также распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических, возникающих при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека. Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и данными (случайными).

Предсказуемые кризисы могут предсказываться и возникают под воздействием объективных факторов развития — необходимости модернизации производства, бизнеспроцессов под воздействием макроэкономических факторов. **Неожиданные кризисы** возникают вследствие ошибок в управлении, действия сил природы, активизации социальноэкономических процессов. Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и просто распознаются. Вторые — скрытые, развиваются незаметно и крайне опасны. Также кризисы подразделяются на легкие и глубокие. Глубокие кризисы могут дестабилизировать части или всю социальноэкономическую систему. Совокупность возможных кризисов также делится на кратковременные и затяжные.

46 **Первый периодический кризис** произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. охватил почти все страны Европы. **Первый же мировой экономический кризис** относится к 1857 г. и характеризуется глубочайшим разрушительным действием на экономику. Кризис 1873—1878 гг. настал во многих европейских странах и США и превысил ранее существовавшие по длительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900—1903 гг., 1907 г., 1920 г., но самым тяжелым и глубоким стал мировой кризис 1929—1933 гг., повлекший бесчисленное количество банкротств.

После этого кризиса депрессия была длительной. В 1937 г. наступил новый кризис, не столь сильный, как прошлый, но развивался весьма болезненно. Валовый выпуск продукции промышленности в капиталистическом мире сократился на 11%, а в США — на 21%, выпуск автомобилей уменьшился на 40%. Развитие и обострение этого кризиса было прервано второй мировой войной 1939—1945 гг.

После Второй мировой войны в 1948—1949 гг. разразился локальный экономический кризис, затронувший Канаду и США. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах происходили в 1953 и 1954, 1957 и 1958 гг. Самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973—1975 гг., который коснулся всех капиталистических стран и характеризовался резким ростом уровня инфляции. Его отличительная особенность — сочетание с серьезными структурными кризисами во всех секторах производства и в финансовой системе.

16 **Развитие** — это приобретение нового качества. Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, подразумевающий определенность и закономерность наступления и завершения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и является его базисом, развитие прерывает различные процессы функционирования, но формирует предпосылки для его осуществления на новом качественном уровне. И возникает циклическое развитие, которое предполагает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно разрушительны, они могут иметь и положительные последствия, они могут вызываться управляемыми и неуправляемыми факторами, природой развития социально-экономической системы. Кризисы могут возникать и в самих процессах функционирования. Это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение, производственный процесс, совместимость и пр.) Таким образом, кризис — это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.

36 ческой системы. Поэтому необходима разработка новых, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методологии их практического использования. С методологией распознавания кризиса теснейшим образом связана организация этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, взаимодействие в системе управления, статус рекомендаций или решений. Диагностирование и прогнозирование кризисов должно быть поставлено на профессиональную основу. Выход из кризиса зависит от способов анализа существенных противоречий и наличия специалистов в области антикризисного управления. В существовании социально-экономической системы заложена деятельность людей. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, без них не возможно развитие. Часто человеческий фактор — это предпосылка и источник кризиса. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения влияют на неотвратимость кризисов и их положительное значение. В процессе развития системы повышается роль человека в стабильном ее развитии, которое означает не устранение кризиса, а предвидение и уверенное и своевременное, и по возможности, безболезненное его разрешение.

5а 5. Причины экономических кризисов

Отсутствует единая точка зрения относительно причин экономических кризисов.

К. Маркс полагал, что причины цикличности капиталистического воспроизводства — в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.

Согласно **психологической теории кризиса И. Шумпетера**, на каждой фазе экономического цикла у населения формируется свое отношение к инвестициям.

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

Заслуживает внимания точка зрения ряда отечественных ученых-экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы.

6а

6. Фазы цикла и виды экономических кризисов

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза — кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, затоваривание, падение цен, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица.

Вторая — депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения системы к новому равновесию.

Третья — оживление, восстановление. Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица.

Четвертая — подъем (бум). Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплат.

С учетом многообразия причин (возбудителей) возникновения циклов развития учеными-экономистами предлагаются следующие разновидности циклов: **циклы Кондратьева**, длинноволновые циклы, длительно — 40—60 лет: их основная предпосылка — научно-технический прогресс и инновационная деятельность.

Циклы Кузнеца: их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а определяющими факторами являются изменения в отраслевой структуре и структуре воспроизводства. **Циклы Джалгера** периодичностью 7—11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежнокредитных факторов. **Циклы Китчина** продолжительностью 3—5 лет поражаются

7а 7. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление

Кризис государственного управления — это особая форма политической системы общества, органов государственной власти, сопровождающаяся нестабильностью, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, разбалансированностью политическими институтами, обострением политических конфликтов, нарастанием противоречий в обществе.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие: обострение экономических и социальных конфликтов; неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социальноэкономические процессы и отношения прежними традиционными методами. Кризис государственного управления развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется многочисленными конфликтами в обществе. **Второй этап** — развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям. **Третий этап** — развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к рассеянию, обесцениванию государственной власти, утрате властными органами своего сущностного качества — оказывать управляющее воздействие на общественные процессы. В **переходный период** развития общества

8а 8. Кризисы в развитии организации

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса. Симптомы проявляются в критериях и в динамике показателей, отражающих функционирование и развитие организации.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. На устойчивость системы влияют внешние и внутренние факторы. Все переходные периоды можно классифицировать тремя уровнями.

Первый уровень (бифуркационный) связан с такими изменениями, которые отражаются только на поведении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава.

Второй уровень (инновационный) связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и элементном составе системы.

Третий уровень (бифуркационный) связан с такими изменениями, которые, значительным образом отражаются на структуре и элементном составе системы. Одной из наиболее рациональных программ антикризисных мероприятий — выделение пятиэтапного цикла развития.

Первый этап имеет название эксплерентного. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной эконо-

66 динамикой запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях. Частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

Итак, во-первых, **5** — это многомерное явление, которое носит общемировой характер. Во-вторых, циклическое в целом может также рассматриваться как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. В-третьих, развитие социально-экономической системы происходит не по кругу, а по спирали. В-четвертых, необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные средства для сглаживания их последствий.

Циклы бывают регулярные, или периодические, повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития системы.

86 мической среде, формирование ее первоначальной структуры.

Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посыпки, потенциальные характеристики.

Такие организации (фирмы) называются эвклерентными. Компания продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап — пациентный.

Третий этап развития организации — виолентный. Компания завоевывает устойчивое положение на рынке.

Организация может успешно конкурировать. Виоленты — это фирмы со стратегией активного маркетинга, массовым выпуском пользующейся спросом продукции, крупные инновационные предприятия.

Четвертый этап называется коммутантным. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик.

Так появляются фирмы-коммутанты — малые и средние предприятия, ориентированные преимущественно на региональные рынки, использование достижений фирм-виолентов. **Пятый этап** называется леталентным.

Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме. На данной стадии возникают фирмы — леталенты. Это распадающиеся фирмы или фирмы, осуществляющие диверсификацию с полным изменением профиля деятельности.

В практике антикризисного управления очень важно уметь диагностировать наступление кризиса, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

56 Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 1930-х гг. Тогда доминировали концепции, утверждающие, что кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка (Дж. С. Милль, Ж. Б. Сэй, Д. Рикардо), либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать (Ж.Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 1930-х до середины 1960-х гг. Выделение этого периода связано с исследованиями Дж. М. Кейнса и с его выводом о том, что капиталистический рынок содержит различные виды монополий и может включать высокую степень воздействия государства.

Третий этап продолжается с середины 1960-х гг. до настоящего времени.

Особенности данного периода.

1. Большое внимание уделяется разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики.

2. Определилась позиция ряда ученых-экономистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а провоцирует и поддерживает цикличность.

76 в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социальнополитический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни.

Последовательность тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом: институционализация — установление норм и правил разрешения конфликта; легитимизация — постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила; структурирование противоборствующих групп; редукция конфликта, т. е. его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень.

Упорядочению конфликтов органами государственной власти и управления способствует правовое обеспечение их деятельности, установление демократической процедуры законотворчества, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур разрешения споров — все, что составляет фундаментальную основу и вектор движения общественно-политической системы к правовому государству, цивилизованному правопорядку.

Другим не менее важным средством профилактики кризисных ситуаций является упорядочение правового статуса государственных органов, политических партий, общественных организаций и движений, местного самоуправления.

9а 9. Необходимость и возможность антикризисного управления

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно с началом реформирования экономики России и с постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях.

Обострение кризиса в России вызвало потребность в директивном антикризисном управлении. Этот особый тип управления получил название антикризисного.

При этом возникает вопрос о необходимости антикризисного управления как практической деятельности, науки и учебной дисциплины после выхода страны из кризиса, ведь, безусловно, экономический кризис, каким глубоким он ни был, когда-нибудь пройдет.

Но история экономического развития многих стран и особенности развития воспроизводственных процессов в социально-экономических системах, рассмотренные в предыдущей лекции свидетельствуют, что кризисы и цикличность являются неотъемлемыми характеристиками любого процесса развития.

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

Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций,

10а 10. Признаки и особенности антикризисного управления

Антикризисное управление имеет **предмет воздействия** — проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации.

Сущность антикризисного менеджмента определяют следующие характеристики: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предвзреть, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; управление в условиях кризиса требует иных методов, опыта и искусства, специальных знаний; кризисами можно управлять; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

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

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; использование программно-целевых методов разработки и реализации управленческих решений; ускорение процесса реализации антикризисных мер; повышение эффективности оценки управленческих решений и оптимизации управленческих решений.

11а 11. Эффективность антикризисного управления

Важным показателем антикризисного управления является его эффективность.

Она характеризуется соотношением эффекта, т. е. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса, и затраченных ресурсов.

На эффективность антикризисного управления влияют следующие **факторы**.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.

Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления.

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

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

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, т. е.

12а 12. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации мероприятия по разрешению острых противоречий в организации.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации.

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

106 Важным элементом системы антикризисного управления являются его **функции**.

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

2. Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

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

Существуют разные **стратегии** антикризисного управления. Наиболее важными являются следующие: предупреждение кризиса, подготовка к его появлению; ожидание зрелости кризиса для его преодоления; противодействие кризисным явлениям, замедления его процессов; стабилизация ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; рассчитанный риск; последовательный вывод из кризиса; предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

126 Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Важной является система контроля и раннего **обнаружения признаков** предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагоприятия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией.

2. Грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- 1) задержки с предоставлением бухгалтерских документов;
- 2) увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);
- 3) изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;
- 4) уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т. д.;
- 5) увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

96 мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям. Также возможность антикризисного управления определяется знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по четырем группам. Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансовоэкономического характера. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологии управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработки прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений. Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

116 понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления.

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

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

9. Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

10. Система мониторинга кризисных ситуаций является крайне важным фактором эффективности антикризисного управления. Это организованные действия по непрерывному постоянному определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

13а**13. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении**

Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

1. Категория проблем:
 - 1) стандартные проблемы;
 - 2) типовые проблемы;
 - 3) эвристические проблемы.
2. Условия использования:
 - 1) квазистабильные, или благоприятные;
 - 2) экстремальные;
 - 3) кризисные условия.
3. Достаточность исходной информации:
 - 1) недостаточный объем исходной информации;
 - 2) достаточный объем исходной информации;
 - 3) избыточный объем исходной информации.
4. Достоверность исходной информации:
 - 1) явно недостоверная;
 - 2) псевдодостоверная;
 - 3) полностью достоверная.
5. Масштаб проблемы:
 - 1) глобальные проблемы;
 - 2) локальные проблемы;
 - 3) микролокальные проблемы.
6. Техническое оснащение:
 - 1) отсутствует;
 - 2) имеется в недостаточном объеме;
 - 3) имеется в достатке.

Общая последовательность создания управленческих решений включает 11 блоков.

Блок 1. Подготовка управленческих решений.

**14а****14. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления**

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является **сбор исходной информации** о ситуации в нем и первичный анализ деятельности.

Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

К основным направлениям **анализа финансового состояния организации** относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает прибыль.

Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

На предприятии, находящемся в кризисе, часто происходят кражи и хищения.

Возможные методы хищений и их отражение в документах таковы: регулярные хищения через наличный, перевод денег по договорам поставки, учреждение новых фирм и перевод туда денег, хищения при поставках, сбыт неучтенной готовой продукции, завышение расходов сырья, фиктивный наем работников.

Технология контроля в области управленческого учета такова: требуется выяснить, как организовано

**15а****15. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации**

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности — такова цель исследовательской деятельности менеджера, государственного аппарата управления.

Это главное условие для выработки и осуществления мер по государственному регулированию кризисных ситуаций. Проблемы регулирования развития народного хозяйства широко обсуждались и в СССР. Однако само понятие «регулирование» применялось больше для обозначения государственной экономической политики. Например, государственное регулирование заработной платы выражалось в утверждении тарифных ставок и должностных окладов работникам, введении тех или иных систем оплаты труда.

В принципе, централизованное планирование и управление было не чем иным, как формой государственного регулирования при осуществлении социально-экономической политики КПСС.

Но государственное регулирование в директивно-плановой экономике и государственное регулирование в рыночной экономике как понятия имеют различия. В дальнейшем изложении мы будем исходить из следующего рабочего определения: регулирование — это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Поиск условий распространения инноваций. Инновации могут быть нужными и ненужными, а также преждевременными, когда условия социально-экономических систем не готовы к их восприятию.

**16а****16. Роль государства в антикризисном управлении**

Анализ итогов реформ в современной России показывает, что усилия государства должны сосредоточиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ. Должны разрабатываться конкретные методы проведения активной институциональной, промышленной и социальной политики.

Центральная теоретическая проблема развития — баланс государства и рынка. Вопрос сейчас не стоит концептуально: вмешиваться или нет государственной власти в сферу экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

Государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Воздействие государства может осуществляться в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов и т. п.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой государства, а эффективность косвенного воздействия и регулирования институциональных форм в рыночной среде, стимулирования конкуренции, завершения структурной перестройки экономики. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно



146 поступление управленческой информации руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.

При работе с себестоимостью можно разбить бизнес-процессы компании на три части: поставки — производство — сбыт, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, при расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор, грамотно нормировать себестоимость, производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода, организовать постоянный динамичный пересчет себестоимости, провести анализ сбыта, определить, какую площадь занимает производство основной продукции, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади, оценить возможность проведения среды руководства и сотрудников организации опросы.

Следующим этапом будет являться **анализ функционирования системы продаж и маркетинга** организации.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являться результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

166 увидеть основы нового уровня развития национальной хозяйственной системы.

Эта функция государства реализуется путем развития демократии, поддержания социально ориентированного характера реформ, осуществления политики в интересах общества в целом, а не какилибо групп и элит. Речь идет об интеграции государственной власти в структурный механизм общества, предполагающий регулярную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественно-го контроля за властью.

Во-первых, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям — на праве оперативного управления.

Во-вторых, это предприятия с государственной долей в уставном капитале. Они также являются объектами воздействия со стороны государства путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства.

В-третьих, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать.

В-четвертых, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. В этой сфере действуют более сотни законодательных актов, которые нередко носят противоречивый характер и не способствуют эффективному развитию сельскохозяйственного производства.

136 Блок 2. Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

Блок 3. Подготовка управленческих решений.

Блок 4. Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации.

Блок 5. При выяснении того, что момент начала дельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами.

Блок 6. В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно.

Блок 7. В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса).

Блок 8. Установление целей реорганизации, определение ресурсов.

Блок 9. Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

Блок 11. На основе полученных данных разрабатываются управленческие решения.

156 В этой связи очень важен вопрос об условиях и предпосылках внедрения инноваций.

Определение различий между локальными и глобальными изменениями. Необходимо уметь проложить различие между дополнительными инновациями в рамках существующей логики нововведений и структурными изменениями, затрагивающими саму эту логику.

Переход от одного способа регулирования к другому совершается путем смены поколений, и это относится как к занятому кадровому персоналу, так и к используемым зданиям, сооружениям, оборудованию.

Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений. Это вытекает из самой логики процесса регулирования кризисных ситуаций.

17а 17. Нормативно-законодательная деятельность государства

Всю совокупность норм, через которые осуществляется государственное регулирование, можно разделить на следующие группы: общесистемные нормы, ориентирующие предприятия на самоорганизацию; специальные нормы — по сферам рыночной экономики; целевые нормы — в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности.

«Экономической Конституцией» по праву называют Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ).

В современной практике понятие «банкрот» введено в Указе Президента Российской Федерации от 14 июня 1992 г. «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур».

В период приватизации государственной (муниципальной) собственности предполагалось запустить механизм банкротства на основе нормативных актов, таких как Указ Президента Российской Федерации от 22 февраля 1993 г.

«О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий»; указы Президента Российской Федерации от 23.05.1994 г. «О реформе государственных предприятий», «О некоторых вопросах налоговой политики», «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины», «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей», от 2 июня 1994 г.

«О продаже государственных предприятий-должников»; постановление Правительства Российской Фе-

18а 18. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

Финансовое регулирование. Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятий или государства. В стране централизованные финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой и внебюджетными фондами, которые обеспечивают их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Бюджетная политика в известной мере реализует и общие цели, которые стоят перед любой бюджетной системой. Это концентрация и централизация финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение экономических и политических функций государства.

Специфика ценового регулирования обусловлена тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой промежуточных звеньев и высокими налогами на ресурсы. С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы в поддержке и развитии экономики, отсутствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

Производство. Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Обеспечить решение этой задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедре-

19а 19. Признаки и порядок установления банкротства предприятия

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

Если говорить о банкротстве какого-либо юридического лица, то о его наличии можно говорить в том случае, если это юридическое лицо неспособно выполнить свои денежные обязательства и выплатить обязательные платежи при условии, что прошло три месяца с момента наступления даты исполнения этих обязанностей и платежей.

Фактически предприятие можно считать банкротом лишь после установления факта его финансовой несостоятельности арбитражным судом. Кроме того, предприятие само может объявить о своем банкротстве официальным путем или о ликвидации, происходящей в процессе конкурсного производства.

Нужно отметить тот факт, что не всякое юридическое лицо может считаться банкротом. Прежде всего сюда следует относить те лица, которые согласно ст. 50 п. 2 Гражданского кодекса являются коммерческими организациями. Это различные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия, фонды и т. д.

Для того чтобы установить **признаки банкротства**, рассматриваются суммы долга за товары, выполненные работы и предоставленные услуги, суммы займов с учетом процентных ставок, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета уста-

20а 20. Роль и деятельность арбитражного суда

Дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия рассматриваются арбитражным судом по месту фактического нахождения предприятия-должника, отмеченному в учредительных документах.

Обращение в арбитражный суд возможно в том случае, если требования к должнику в общем составляют не менее 500 минимальных размеров оплаты труда.

Заявление должно содержать все необходимые данные, предусмотренные кодексом Российской Федерации, и, помимо этого, сумму требований, которое предприятие не имеет возможности удовлетворить, данные о форме и субъекте собственности и др. Копия заявления отправляется кредиторам. К заявлению должника также прилагаются список его кредиторов и должников с трактовкой их дебиторской и кредиторской задолженности, бухгалтерский баланс либо другие бухгалтерские документы.

Если же в течение 15 дней после подачи заявления он не будет представлен, его составление осуществляется путем назначения арбитражным судом независимого эксперта (аудита), который проведет его за счет средств предприятия-должника.

Возвращение искового заявления может происходить в нескольких случаях:

- 1) при несоблюдении форм и содержания искового заявления;
- 2) при отсутствии в заявлении подписи или наличия подписи, осуществленной лицом, не имеющим на это полномочий;
- 3) при неподсудности рассматриваемого дела арбитражному суду;

186 ния достижений научнотехнического прогресса в производстве, преодоления сырьевой направленности экспорта.

До последнего времени политика государства сводилась к следующему. Промышленная политика направлена на активный рост промышленного производства за счет свертывания и ликвидации неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки конкурентоспособных производств и видов деятельности.

Ключевым звеном промышленной политики выступает повышение роли научнотехнического прогресса. НТП и тенденции глобализации и интеграции, усиление конкуренции обуславливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости.

Перераспределение дохода. Социально-экономический кризис сопровождается непропорциональным размещением капитала и труда, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возрастает.

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности.

Цель социального страхования — оградить каждого гражданина от резкого снижения уровня жизни и доходов. Цель выравнивания доходов — обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход.

206 4) при непредоставлении кредиторам и другим лицам, помимо самого предприятия участвующим в деле, копий искового заявления;

5) при непредоставлении документов, доказывающих факт уплаты государственной пошлины в установленном порядке и размере.

В заявлении кредитора обязательно должны присутствовать документы, подтверждающие требования к должнику, не удовлетворенные в течение установленного Законом срока.

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

- 1) решение об отклонении заявления;
- 2) арбитражный суд не имеет права отказать в проведении реорганизационных процедур, если имеются все основания для этого, и также не может предлагать их по своей собственной инициативе;
- 3) решение о признании предприятия-должника банкротом с открытием конкурсного производства и его принудительной ликвидацией.

Предприятие может быть признано банкротом и после реорганизационных процедур. Это решение выносится арбитражным судом на основании их дальнейшей нерациональности и бесперспективности.

Решения арбитражного суда могут быть обжалованы судебным порядком в вышестоящие инстанции.

176 дерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г. Были приняты три варианта Закона Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» — от 19.11.1992 г. № 32291, от 08.01.1998 г. № 6 ФЗ, от 26.10.2002 г. № 127 ФЗ.

К числу важных нормативных актов, направленных на преодоление кризисных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности общества, следует отнести Указ Президента Российской Федерации от 20 марта 1993 г. «О деятельности исполнительных органов по преодолению кризиса власти», постановление Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации от 25.03.1994 г. «О кризисном положении в российской науке», постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 7 апреля 1994 г. «О кризисе платежеспособности в экономике Российской Федерации», указы Президента Российской Федерации от 24 октября 1994 г. «О мерах по преодолению кризисной ситуации на предприятиях текстильной и легкой промышленности» и от 14 июля 1996 г.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Оно требуется в связи с ростом опасных для здоровья и жизни людей причин. Невозможно устранить государство из таких социальных сфер как трудовые отношения, занятость, развитие домохозяйств.

196 новленных законодательством штрафов и иных финансовых санкций.

Несостоятельность (банкротство) в зависимости от условий может быть:

- 1) непредвиденной — такое банкротство возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации и т. д.;
- 2) ложной — ее еще можно назвать «вызванной». Должники прибегают к сокрытию собственного имущества и средств с целью избежания уплаты долгов кредиторам.;
- 3) неосторожной — наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций.

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

21а 21. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур

Внешнее управление имуществом должника осуществляется с помощью арбитражного управляющего. В его полномочия входят меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и дальнейшему осуществлению его деятельности. Все эти мероприятия управляющий осуществляет не самостоятельно, а согласно плану, принятому собранием кредиторов. Внешнее управление может продолжаться не более 12 месяцев и по истечении этого срока возможно его продление не более чем на 6 месяцев.

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

Арбитражный управляющий получает своего рода вознаграждение, которое определяется кредиторами и рассматривается арбитражным судом.

Существует и такой вид реорганизационных процедур, как досудебная санация. Ее суть состоит в предоставлении предприятию-должнику финансовой помощи в том размере, какой будет необходим для погашения денежных обязательств и платежей, восстановления платежеспособности предприятия. Закон предусматривает возможность проведения досудебной санации за счет федерального, местного бюджетов или государственных внебюджетных фондов. Для того чтобы это положение было осуществлено, необходимо наличие двух условий:

- 1) предусмотрение расходов на эти цели в соответствующих бюджетах;

22а 22. Ликвидация предприятий

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

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

- 1) по решению учредителей предприятия. Такое решение принимается в связи с прекращением срока деятельности предприятия, достижением поставленной цели или признанием судом недействительности регистрации;
- 2) по решению суда. Это может быть изза осуществления деятельности без надлежащих документов (лицензии) или противозаконной деятельности.

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

В зависимости от вида решения различается и вид ликвидации. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» ликвидация предприятия, признанного банкротом, осуществляется методом конкурсного производства, а добровольная ликвидация — через упрощенную процедуру банкротства должника.

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

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

23а 23. Основные параметры диагностирования банкротства

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

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

$$\frac{\text{Текущие активы} + \text{Расходы будущих периодов} / (\text{Текущие пассивы} - (\text{Доходы будущих периодов} + \text{Фонды потребления} + \text{Резервы будущих расходов}))}$$

2. Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии:

$$\frac{\text{Текущие активы} - \text{Текущие пассивы} / \text{Текущие активы}}$$

3. Коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

$$K_{\text{вп}} = (K_{\text{тн}} + 6/T (K_{\text{тн}} - K_{\text{тнн}}))/2,$$

где $K_{\text{тн}}$ — значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;
 T — отчетный период;

$K_{\text{тнн}}$ — значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Если $K_{\text{вп}} > 1$, то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если $K_{\text{вп}} < 1$, то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

При $K_{\text{вп}} < 1$ рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

$$K_{\text{пн}} = (K_{\text{тн}} + 3/T (K_{\text{тн}} - K_{\text{тнн}}))/2.$$

24а 24. Этапы диагностики кризиса

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

Первый этап. Установление объекта анализа.

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

Второй этап. Определение системы параметров.

Определение системы основных параметров и показателей, по данным которых можно будет судить о состоянии предприятия на данный период. Также на этом этапе определяются методы сбора данных показателей. Если позволяют сроки, то устанавливается возможность проведения аналогии данных отчетного (кризисного) периода с прошлыми периодами. Это поможет выявить уровень отклонения в деятельности предприятия и точнее определить глубину кризиса.

Третий этап. Определение ответственных лиц.

Руководитель предприятия обычно имеет команду менеджеров, которая в кризисной ситуации выпол-

226 2) получение дебиторской задолженности;
3) оценка имущества предприятия-должника по балансовой стоимости;

- 4) продажа имущества на торгах;
- 5) составление промежуточного ликвидационного баланса, в который входят все виды имущества и требования кредиторов;
- 6) осуществление расчетных операций с кредиторами;
- 7) после расчета с кредиторами составляется окончательный ликвидационный баланс, который согласовывается с уполномоченным государственным органом.

Ликвидация предприятия считается свершенной после внесения записи об этом факте в единый государственный реестр юридических лиц. С этой целью ликвидационная комиссия представляет в уполномоченный государственный орган ликвидационный баланс (окончательный) и другие соответствующие документы. Для осуществления эффективной ликвидационной работы требуются определенные затраты.

1. Разовые затраты, которые связаны с первоначальным этапом существования ликвидационной комиссии.
2. Текущие обязательства, необходимые для осуществления деятельности ликвидируемого предприятия.
3. Расходы, которые связаны с деятельностью и прекращением функционирования ликвидационной комиссии.

246 няет функции антикризисного отдела (если такового не имеется на предприятии).

Четвертый этап. Исследование среды бизнеса.

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

Пятый этап. Обоснование выводов.

На этом этапе обрабатывается вся полученная информация. Часто устраиваются переговоры, на которых обсуждается текущее состояние предприятия. Определяются первоочередные направления и задачи.

Шестой этап. Разработка плана и выбор стратегии.

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

Для диагностики состояния кризисного предприятия часто приглашаются специалисты из фирм и агентств. Это независимые аудиторы, маркетологи, исследователи и т. д.

216 2) условия проведения санации должны быть рассмотрены в Федеральном Законе о Федеральном бюджете.

Процедура санации проводится в следующих случаях.

1. Предприятие находится в кризисной ситуации и в попытке ее преодоления обращается за помощью извне, это происходит до возбуждения кредиторами дела о несостоятельности (банкротстве).

2. При самостоятельном обращении предприятия в арбитражный суд с одновременным предложением условий своей санации.

3. При вынесении арбитражным судом решения о проведении санации на основании требований кредиторов и необходимости их удовлетворения, а также для выполнения обязательств предприятия-должника перед государственным бюджетом.

В основном выделяется **два вида санации**, которые зависят от конкретных условий кризисной ситуации на предприятии.

1) санация, с целью реорганизации долга без внесения изменений в статус юридического лица предприятия-должника. Могут приниматься следующие меры:

- а) перевод долга на другое юридическое лицо;
- б) погашение долга за счет средств бюджета;
- в) погашение долга за счет целевого банковского кредита;
- г) выпуск ценных бумаг под контролем лица, непосредственно осуществляющего санацию предприятия;

2) санация, происходящая с изменением статуса юридического лица предприятия.

236 Если $K_{\text{уп}} > 1$, то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность. При $K_{\text{уп}} < 1$ предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса ($K_{\text{тп}}$ и $K_{\text{ок}}$ ниже нормативных), но при существовании возможности для восстановления платежеспособности в определенный период признание предприятия неплатежеспособным может быть отсрочено на шесть месяцев.

Может возникнуть такая ситуация, при которой $K_{\text{тп}}$ и $K_{\text{ок}}$ выше нормативных, но $K_{\text{уп}} < 1$ и предприятие не признается неплатежеспособным. В таком случае из-за реальной угрозы утраты предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Мингосимущества по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

25а 25. Информация в диагностике

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

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

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

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

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

Группировка информации — это систематизация полученных данных в отдельные группы по существенству для них признаков. Каждая группа характеризует ту или иную сторону изучаемого объекта.

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

Анализ информации представляет собой исследование сгруппированных данных и формулировку на их

26а 26. Особенности банкротства кредитных организаций

Кредитная организация — юридическое лицо, которое для получения прибыли как основной цели своей деятельности на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Категория кредитных организаций отнесена Законом в одну группу со страховыми организациями и с профессиональными участниками рынка ценных бумаг. Эта группа объединена в законе как особенности банкротства так называемых финансовых организаций.

Применительно к банкротству всех этих субъектов, отнесенных к категории финансовых организаций, допускается применение неких общих особенностей, которые должны быть установлены Федеральным законом о несостоятельности финансовых организаций.

Из этого следует, что именно Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» устанавливает особенности банкротства кредитных организаций, и этот Закон должен быть положен в основу исследования этих особенностей.

Нужно отметить еще один факт — кредитная организация считается неспособной, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 1 месяца с момента наступления даты их исполнения и (или) если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обя-

27а 27. Роль стратегии в антикризисном управлении

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

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это — ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие — приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям. Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых

28а 28. Разработка антикризисной стратегии в организации

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

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

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

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации — получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов.

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

266 зательств кредитной организации перед ее кредиторами.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва Банком России лицензии на основании заявления. Заявителем могут быть должник, кредитор, уполномоченный орган, а также Банк России. Отличительной особенностью банкротства кредитных организаций является участие Банка России в деле о банкротстве или в арбитражном процессе по делу о банкротстве, а также повсеместное участие этого лицензирующего органа и его значительная роль при применении мер по предупреждению банкротства и различных процедурах банкротства.

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

При получении в месячный срок ответа Банка России заявление о признании ее банкротом возвращается кредитору. В этом случае лицо, направившее в Банк России заявление об отзыве у кредитной организации лицензии, вправе требовать в арбитражном суде возмещения Банком России убытков, причиненных принятием Банком России решения об отзыве у кредитной организации указанной лицензии либо принятием Банком России решений об осуществлении мер по предупреждению банкротства кредитной организации.

286 Оценка макросреды.

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

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

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

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

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

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности.

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

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

276 в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель — выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

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

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития.
2. Цели деятельности организации.
3. Определение методов и форм достижения целей.
4. Кадровая политика.
5. Организация производственного процесса.
6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса.
7. Разработка маркетинговой программы.

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

29а

29. Реализация выбранной антикризисной стратегии

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на ближайшее время основная задача, которая

**30а**

30. Организация осуществления антикризисной стратегии

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

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

31а

31. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении

Для того чтобы рассмотреть маркетинг в свете антикризисного управления, необходимо дать его общую оценку. Маркетинговая деятельность сводится к исследованию рынка спроса и предложения и последующей разработке программы организации по действиям на рынке.

Основной целью маркетинга является определение размера спроса на товар, который выражается в величине объемов продаж данного товара и доли, занимаемой им на рынке. Основной принцип — ориентация на клиента, его интересы и потребности. Однако маркетинг не ограничивается лишь исследованием и созданием рынка спроса. В действительности его значение намного выше.

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента — это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

**32а**

32. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

Разработка стратегии в антикризисном управлении — это сам по себе сложный и трудоемкий процесс. Маркетинговая стратегия это одна из направляющих деятельности организации, так как она определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству негативных факторов внешней среды. Целью маркетинговой стратегии является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит 4 основные стадии:

- 1) анализ маркетинговых возможностей организации;
- 2) выбор рынков функционирования;
- 3) разработка основных положений маркетинговой программы;
- 4) утверждение и реализация маркетинговых программ. Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.
 1. Рыночные стратегии:
 - 1) стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;
 - 2) стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;



306 чем в крупномасштабных. Поэтому в крупных организациях приходится использовать власть и полномочия для достижения результата.

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

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

3263) стратегия, связанная с освоением нового рынка.

2. Интеграционные стратегии:
 - 1) макроэкономическая стратегия;
 - 2) микроэкономическая;
 - 3) региональная;
 - 4) внутриотраслевая;
 - 5) межотраслевая;
 - 6) стратегия производственной сферы;
 - 7) стратегия непроизводственной сферы.
3. Антикризисные стратегии:
 - 1) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;
 - 2) стратегия преодоления кризисной ситуации;
 - 3) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.
4. Стратегии факторов производства:
 - 1) стратегия производственных факторов;
 - 2) стратегия финансовых факторов;
 - 3) стратегия инвестиционных факторов;
 - 4) стратегия кадровых факторов;
 - 5) стратегия информационных факторов.
5. Стратегии по средствам маркетинга:
 - 1) товарная;
 - 2) ценовая;
 - 3) фирменная;
 - 4) рекламная.

296 должна быть решена — это преодоление кризисного состояния.

В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организации специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия — это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии — она должна иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявят пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.

Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.

Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

316 Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

- 1) технико-технологический потенциал;
- 2) ресурсный потенциал;
- 3) информационные технологии;
- 4) работу персонала;
- 5) особенности производственного процесса;
- 6) уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависит качественно-количественные характеристики товара.

Но все-таки основная задача маркетинга в антикризисном управлении — это исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь — микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет информация. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе и мировом), в регионах страны и всего мира.

33а**33. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении**

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и является системой управления.

В свете этого можно выделить **3 основных состояния**: предкризисное управление, кризисное и послекризисное.

1. Предкризисное управление. На этом этапе основными задачами маркетинга являются предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

Основными средствами управления являются:

- 1) стратегии, направленные на предотвращение кризисов;
- 2) стратегические планы организации, бизнес-планы, составление рекламных кампаний;
- 3) формирование основных маркетинговых стратегий (рыночных и стратегий посредством маркетинга);
- 4) разработка программ стимулирования и мотивации труда;
- 5) диагностика состояния среды бизнеса и факторов риска;
- 6) разработка программы принятия решений.

2. Кризисное управление. Основной целью является скорейший и как можно более безболезненный выход из кризиса. Средства управления:

- 1) антикризисные стратегии и программы по выходу из кризиса;
- 2) стратегии, направленные на снижение негативного влияния кризиса на состояние организации;

**34а****34. «Новый курс» Ф. Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса**

В 1932 г. на президентских выборах одержала победу Демократическая партия, во главе которой стоял Ф. Д. Рузвельт; он предложил стране серию реформ, названную «Новым курсом». Его основные положения состояли в следующем:

- 1) банкам предоставлялись займы от Федеральной резервной системы;
- 2) открытие банков разрешалось только в случае оценки их состояния как «здорового»;
- 3) министр финансов наделялся правом предотвращать массовое изъятие вкладов;
- 4) вводился запрет на экспорт золота;
- 5) вводился специальный указ, согласно которому гражданам США необходимо было сдавать золотые запасы на сумму свыше 100 долларов;
- 6) одновременно позволялся выпуск новых банков, обеспеченных золотом;
- 7) вслед за этим правительство Ф. Рузвельта наложило эмбарго на золото, обращающееся между США и другими странами.

16 июня 1933 г. был принят Закон о банковской деятельности, основа которого состояла в разделении депозитных и инвестиционных функций банка; в сфере этого закона была создана Федеральная корпорация страхования депозитов. К началу 1934 г. примерно 80% всех банков США застраховали свои депозиты, учитывая желание большей части вкладчиков иметь подобную защиту.

Особое положение в системе реформ «Нового курса» принадлежало учреждению Гражданского корпуса сохранения ресурсов.

**35а****35. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда**

Людвига Эрхарда (1897—1977), ученого и политика, второго канцлера ФРГ, заслуженно называют «архитектором германского чуда». Состояние экономики Западной Германии в послевоенное время было в очень негативном состоянии — была разрушена практически вся промышленность, финансовое состояние было вообще в ужасном положении. Количество денег в обращении во много раз превышало наличные товарные резервы. Инфляция достигла 600% в сравнении с довоенным уровнем. К тому же обострился жилищный кризис.

В таких условиях Л. Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведение страны из глубочайшего экономического и социального кризиса. Теоретической основой антикризисных реформ явилась разработанная Л. Эрхардом концепция «социального рыночного хозяйства».

Л. Эрхард исходил из идеи сильного государства как «конституирующей», «управляющей» и «регулирующей» силы, способной формировать общество. Государство активно участвовало в экономических процессах, но направление и характер вмешательства были ориентированы строго на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства, защищенной законодательной системой власти. Государство оказывало поддержку отраслям, испытывавшим трудности, особенно угольной и электротехнической промышленности, а также металлургии. Инвесторам и предпринимателям предоставлялись налоговые льготы.

В июле 1948 г. была проведена денежная реформа. Целью являлось избавление от обесцененных денег

**36а****36. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей корпорации Крайслер**

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель Совета директоров компании Крайслер, прославился тем, что в начале 1980-х гг. спас от краха одну из корпораций «большой тройки», действующую в автомобильной индустрии США.

Для начала необходимо дать общую оценку состоянию компании к моменту начала деятельности Ли Якокки. В верхних управленческих структурах отсутствовали организационная системность и элементарная дисциплина.

Не существовало целостной системы управления, принимающей решения, проводящей собрания и т. д. Отсутствовала также система финансового контроля. Вследствие всего этого среди сотрудников царил дух неуверенности и конфликтности. Кроме того, отсутствовал контроль за сохранением промышленных секретов, что привело к развитию промышленного шпионажа в довольно крупных размерах.

Корпорация столкнулась еще с одним крупным вопросом — отсутствием заказов со стороны дилеров; на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей, в то же время наличность корпорации стремительно сокращалась.

Якокка начал свою деятельность с поиска специалиста в области финансов. Им стал Джеральд Гринуолд. Однако Гринуолд претендовал на более высокую должность и предложил вместо себя Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. Далее был приглашен Хэл Сперлих, который помог решить кадровые вопросы. Следующим этапом стал поиск высококлассного специалиста в области качес-



346 Внимания также заслуживает Закон о восстановлении промышленности.

Согласно ему предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать «кодексы честной конкуренции», которые:

- 1) устанавливали бы размер производства;
- 2) определяли бы уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня;
- 3) распределяли бы рынки сбыта между отдельными конкурентами.

Закон о восстановлении промышленности затронул также и трудовые отношения:

- 1) рабочим были предоставлены права участия в коллективных договорах и профсоюзах;
- 2) определены три основных условия труда:
 - а) минимальная заработная плата в размере 12—15 долларов в неделю;
 - б) максимальная продолжительность рабочего дня — 8 ч;
 - в) запрещен детский труд.

В аграрной политике «Новый курс» реализовывался также в законе 1938 г., который ввел Концепцию «всегда нормальной житницы»:

- 1) осуществление поддержания уровня цен путем уничтожения излишков продукции, а сохранения;
- 2) политику демпинга за границей при экспорте пшеницы, хлопка и других товаров.

366 тва автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, главного конструктора компании Ford, который специализировался на контроле за качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях Chrysler. Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области — Джордж Батс, который уже служил в корпорации до прихода Л. Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля за качеством.

Помимо вопросов качества продукции, необходимо было срочно налаживать службы материальнотехнического снабжения. Для этой работы был приглашен Пол Бергмозер, благодаря которому в корпорации была создана довольно эффективная система материальнотехнического снабжения. Далее Ли Якокка занялся вопросами маркетинга. Таким образом, работа Ли Якокки заключалась в создании сплоченной команды специалистов высокопрофессиональных уровней и способных решать задачи повышенной сложности в критических ситуациях. Якокка руководствовался принципами единства, личного участия в подборе команды, создания в ней прочных взаимоотношений, наделения самостоятельностью и относительной свободой.

336 3) планы и стратегии, разрабатываемые для каждой конкретной ситуации (если кризис достаточно глубокий);

- 4) программы по минимизации затрат;
- 5) диагностика наиболее неустойчивых структур.

3. **Послекризисное управление.** Акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации:

- 1) стабилизационные программы;
- 2) стратегии, направленные на обновление проблемных зон;
- 3) стратегии, направленные на оценку сильных и слабых сторон организации, а также на поиск новых рыночных возможностей;
- 4) инновационные предпринимательские структуры.

В антикризисном управлении важное место принадлежит такому средству маркетинга, как информационные и коммуникационные структуры.

В антикризисном управлении роль эффективных коммуникаций резко возрастает, так как от достоверности и своевременности информации зависят правильность и направление действий. Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. **Реклама** — это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках и направлении действий. Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. **Реклама** — это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках и направлении действий. Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. **Реклама** — это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках и направлении действий. Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. **Реклама** — это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках и направлении действий.

356 и создание твердой валюты. Декретом были введены новые деньги — дойчмарки. Каждый житель получал 40 марок. Половину имеющихся сбережений и наличности разрешалось поменять в соотношении 1:10, а вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1 : 20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз.

Затем была проведена реформа цен. В соответствии с Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпускаясь на свободу цены, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения.

Через некоторое время были также приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, антимонопольные и антикартельные указы и др.

Л. Эрхардом принимались решительные меры по укреплению позиций ФРГ на мировом рынке. И ему это удалось — экспорт увеличился почти втрое. Относительно внутреннего рынка принимались меры по защите его от внешних конкурентов. Большое внимание уделялось развитию малого и среднего бизнеса. Нужно отметить, что положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло также индикативное (договорное) планирование.

Антикризисные реформы, проведенные Л. Эрхардом, не имели бы такого успеха без активной поддержки общественности, участия граждан в процессе принятия и реализации решений по социально-экономическим вопросам.

37а 37. Природа и классификация управленческих рисков

Всем известно, что любая деятельность, связанная с управлением всегда, но в разной степени имеет рисковый характер.

Риск — это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности.

Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль — «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

При экономическом риске возможны три результата:

- 1) отрицательный, в результате которого наблюдается ущерб, убыток — проигрыш;
- 2) нулевой;
- 3) положительный, вследствие которого наблюдается выгода, прибыль — выигрыш.

На рынке существуют неконтролируемые и непредсказуемые колебания в спросе и предложении; перемены в государственной политике, часто приводящие к политической нестабильности в стране; нет гарантированного положительного эффекта инвестиционной политики внутри фирмы.

В практике менеджмента существуют характеристики риска:

- 1) правомерность риска;
- 2) приемлемость риска;
- 3) степень риска;
- 4) уровень риска;
- 5) вероятность риска.

38а 38. Антикризисное управление риском

В кризисных ситуациях рождается огромное количество рисков. Эти риски очень разнообразны по содержанию, величине возможных потерь и источнику проявления.

Самым наглядным примером управления риском принято считать процесс выработки и реализации рисковых управленческих решений. Рисковыми считаются решения, которые принимаются в условиях неопределенности, но при известной вероятности достижения результата. Целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности управленческих функций.

Управленческий риск исследуется целенаправленным процессом управления, у которого имеются организационные, экономические, информационные, временные, правовые и социальные параметры. Информационный аспект заключается в преобразовании информации об источниках и фактах неопределенности, информации об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в таких процессах, как производство и реализация продукции. Затем эта информация преобразуется в показатели уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска. Также мы получаем информацию и об отрицательном воздействии деятельности на социальные и экологические условия жизни.

Изучим функции и средства управления, которые характеризуют процесс управления риском. Поговорим о стадиях процесса выработки и реализации рисковых решений. Главенствующую роль в них занимает информационный анализ, который включает в себя рабо-

39а 39. Методы оценки инвестиционного риска

Самая актуальная проблема антикризисного управления в России сейчас развитие инвестиционных процессов. В данный момент наблюдается тенденция недоверия иностранных инвесторов к отечественной инвестиционной структуре.

Процесс стабилизации экономики рождает потребность в кредитных ресурсах.

Важную роль сейчас приобретают исследования инвестиционного климата, количественным показателем которого выступают инвестиционные риски, которые характеризуют вероятность потери средств, вложенных в экономику.

Оценка инвестиционных рисков в первую очередь необходима потенциальным инвесторам для того, чтобы они могли представлять, какова ситуация на объекте инвестирования, и предвидеть вероятные направления его развития.

Существует достаточно большое число групп методов оценки инвестиционного климата. Обозначим одну из них.

Статистический анализ. Здесь уровень риска принято измерять двумя критериями: дисперсией (средним ожидаемым значением) и вариацией возможного результата (изменчивостью). При этом дисперсией измеряется возможный средний результат, а при оценке финансового риска организации она представляет собой средневзвешенную величину из квадратов отклонений истинных финансовых результатов. Вариация же отображает степень и меру отклонения ожидаемого среднего значения от действительной средней величины.

40а 40. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении

Инвестиционный кризис России того периода был вызван рядом факторов:

- 1) существенное снижение абсолютных объемов накопления;
- 2) значительное сокращение ее доли в ВВП;
- 3) снижение доли прибыли предприятий, которые направлены на расширение производства;
- 4) финансирование инвестиций в основной капитал тоже существенно уменьшилось.

Особую роль сыграло то обстоятельство, что в 1990-е г. коммерческие структуры, население и даже банки вкладывают средства не в развитие реального сектора экономики, а в:

- 1) торгово-посредническую деятельность;
- 2) финансовую;
- 3) покупку иностранной валюты.

Причиной такого положения являлось то, что доходность от рентабельности промышленного производства была самой низкой.

Поэтому в наши дни главной задачей является установление преимуществ сектора экономики, т. е. попытаться создать наиболее выгодные условия для инвестиций в производство.

Стоит отметить, что такие факторы, как:

- 1) разделение функций управления финансами между уровнями государственной власти;
- 2) наделение большей самостоятельности регионам в области финансовой политики;

386 ты по мониторингу внутренней и внешней среды, по предотвращению появления новых источников риска и изучению известных факторов. Также существует такое понятие, как диагностика ситуации. Она зависит от специфики задачи, которую предстоит решить, основной объем работы заключается в изучении причин, которые вызывают отклонения риска. Разработка вариантов решений как стадия процесса управления обосновывается на том, что для каждого варианта решений изучаются пределы вероятного отрицательного проявления риска. Стадия принятия решения содержит обоснования параметров допустимого риска и разработку системы ответственности.

И заключительной стадией, конечно, является организация и реализация. Ее основная задача — реализация рискрешения. Своевременный контроль отклонений параметров риска и корректировка часто имеют существенное значение.

Также существуют основные средства воздействия, используемые при управлении риском. **Стратегия управления** — это действия, направленные на обеспечение и изучение задач, функций и целей рискменеджера предприятия. Критерии выбора риск решения определяют границы правомерности в зависимости от объема продаж, размера затрат, инфляции и изменения цен. Выявление путей и средств минимизации рискпотерь. Сюда входит страхование и другие различные защиты от риска, которые в условиях антикризисного управления являются обязательными. И в конце осуществляется оценка эффективности достигнутого уровня потерь к затратам на управление риском.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка риска является частью оценки эффективности.

4063) повышения роли децентрализованных фондов финансовых ресурсов — не сыграли важной роли и не привели к усилению финансового влияния на сложившуюся экономическую ситуацию в стране.

Анализируя финансовую деятельность, нужно четко разграничивать финансовые и капиталобразующие инвестиции. В капиталобразующих инвестициях большую роль играют капитальные вложения. Также существуют:

- 1) инвестиции в нематериальные активы, такие как патенты, лицензии и др.;
- 2) инвестиции в оборотные средства, на покупку земельных участков и объектов природопользования;
- 3) затраты на капитальный ремонт.

Существует группировка причин, определяющих необходимость инвестиций:

- 1) новое строительство;
- 2) реконструкция и техническое перевооружение;
- 3) расширение.

Для преодоления отрицательных моментов в экономике России должна быть создана антикризисная инвестиционная стратегия. При управлении инвестиционными процессами нужно опираться на изучение важных явлений, таких как:

- 1) цели инвестирования, которые должны быть четко обозначены;
- 2) объекты инвестирования, которые необходимо выбрать в соответствии с приоритетами;
- 3) источники инвестиций, которые следует выявить с учетом данных возможностей.

Эти, казалось бы, базовые, но необходимые условия должны содействовать решению основных задач антикризисной инвестиционной стратегии государства.

376 Приведем примеры управленческого риска:

- 1) финансовый риск;
- 2) инвестиционный риск;
- 3) маркетинговый риск;
- 4) производственный риск.

Наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны.

Экономические:

- 1) утрата богатства нации;
 - 2) падение конкурентоспособности страны;
 - 3) снижение инвестиционной привлекательности экономики;
 - 4) сокращение доли ВВП на душу населения;
 - 5) повышение уровня инфляции;
- Социальные:
- 1) падение уровня образования населения;
 - 2) снижение материальной обеспеченности населения;
 - 3) повышение смертности и заболеваемости населения;
 - 4) сложная демографическая ситуация;

Экологические:

- 1) загрязнение окружающей среды;
 - 2) эрозия почвы, вырубка лесов;
- Политические:
- 1) угроза возникновения национальных конфликтов;
 - 2) моратории.

396 **Факторный анализ финансовых рисков.** Этот анализ делится на две группы: диверсифицированный и недиверсифицированный. Диверсифицированный риск оценивается по количеству вариантов развития объекта инвестиций, уровню конкуренции, числу заключенных договоров и полученных заказов. Недиверсифицированный риск оценивают по ставке банковского процента по кредитам, по наличию инфляции и общему развитию страны. Рассчитываются коэффициенты финансовой устойчивости, деловой активности, также определяется наличие вероятности наступления банкротства.

Метод экспертных оценок. Методы оценок, разработанные западными, компаниями:

- 1) социально-политические;
- 2) внешних платежных балансов;
- 3) экономические.

Зачастую в наши дни проводится оценка факторов риска российских регионов. Территориальные различия объективно отражают специфику отдельных регионов, их национальные, социальные, политические и экономические различия.

В итоге новые экономические связи вызывают и новые механизмы их реализации, которые обусловлены оценкой риска.

41а 41. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

Поиск источников финансирования инвестиций уже давно стал одной из важнейших проблем, связанных с инвестиционной деятельностью.

В современных условиях сформировалось большое количество источников финансирования инвестиций. Перечислим основные:

- 1) чистая прибыль предприятия;
 - 2) амортизационные отчисления;
 - 3) средства бюджетов различных уровней;
 - 4) внутрихозяйственные резервы предприятия;
 - 5) денежные средства, аккумулируемые банковской системой;
 - 6) средства, полученные в виде займов и кредитов от международных организаций и иностранных инвесторов;
 - 7) средства, полученные от эмиссии ценных бумаг.
- В целом все источники финансирования сейчас принято подразделять на бюджетные или централизованные и внебюджетные или децентрализованные.

К централизованным источникам относятся:

- 1) средства федерального бюджета;
- 2) средства бюджетов субъектов федерации;
- 3) средства местных бюджетов;
- 4) средства внебюджетных фондов и др.

К децентрализованным источникам относятся соответственно:

- 1) чистая прибыль;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства от эмиссии ценных бумаг;
- 4) кредитные ресурсы и др.

42а 42. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий

Рассмотрим методы, служащие основой для принятия решений в инвестиционной политике.

- 1) определение срока окупаемости инвестиций — payback period — PP;
 - 2) расчет средней доходности инвестиций — AR;
 - 3) расчет чистой приведенной стоимости — NPV;
 - 4) определение внутренней нормы доходности — IRR.
- Под сроком окупаемости принято понимать количество лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений.

Метод средней доходности инвестиций по принципам расчета очень близок к показателю срока окупаемости. Определяется он делением средней годовой чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций.

Для определения дисконтированной величины нужно сначала определить ставку дисконтирования. Эта ставка в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассматриваемого проекта. После этого определяется сумма дисконтированных денежных потоков, которые были в течение всего жизненного цикла инвестиций. Эта сумма сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Отсюда вытекает такое понятие, как чистая приведенная стоимость, являющаяся разностью между двумя этими величинами. Если по окончании расчетов будет получено положительное значение, то инвестиционный проект можно принять, так как суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, увеличение рыночной стоимости предприятия обеспечит желаемый уровень доходности.

43а 43. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления

Любая социально-экономическая система может достичь своего наивысшего успеха лишь при наличии основного показателя, который заключается в том, что эта система должна находиться в состоянии неуклонного развития.

Развитие — приобретение нового качества, которое определяет усиление и устойчивость жизнедеятельности предприятия и его рост.

Предприятие рискует стать неконкурентоспособным, как бы успешно оно не функционировало, если целью руководства не является освоение новых технологий, на основе которых можно производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, проявляющимся в ряде факторов:

- 1) снижение управляемости процессами создания и внедрения новшеств;
- 2) отсутствие источников финансирования;
- 3) сворачивание деятельности исследовательских коллективов.

С учетом этого поиск вариантов решений задач управления инновационными процессами является важнейшей целью антикризисного управления.

Теоретические знания, с помощью которых гораздо проще понять структуру инновационного процесса, основанного на инновационных циклах, являются важным условием восприятия целей и задач инновационного развития предприятия.

44а 44. Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении

На процесс формирования инновационной системы влияет уровень инновационного потенциала предприятия, т. е. его возможности в достижении поставленных целей. Реализация этих целей выступает как один из способов получения высокой прибыли, увеличение конкурентных возможностей на рынке, решение проблемы выживания и конкретно кризисной проблемы. Предприятие тем успешнее избегает кризисные ситуации, чем больше инновационный потенциал предприятия.

Существуют управленческие и технические факторы, которые определяют инновационный потенциал предприятия:

- 1) состояние системы управления;
- 2) уровень развития производства;
- 3) тип организационной структуры;
- 4) тенденции действующей политики;
- 5) понимание потребности в изменениях и готовности к ним персонала.

На следующие группы можно подразделить факторы, которые определяют уровень инновационного потенциала:

- 1) факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления;
- 2) факторы внешней среды;
- 3) факторы внутренней среды.

Эта группа представляет собой набор собственных внутренних возможностей как сложной системы, которая определяет ее развитие.

Постановка целей, разработка проектов и инновационных решений — такие элементы инновационного процесса всегда выделяет в первую очередь.

426 ти на вложенные средства. Если же величина NPV отрицательная — проект отклоняется, ведь желаемая ставка доходности и капиталовложение не могут быть покрыты.

Расчет внутренней нормы доходности основан на тех же методах, что и чистая приведенная стоимость. Но здесь ставится иная задача, заключающаяся в определении уровня доходности инвестиций. Такой метод обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении всего жизненного цикла. Можно сделать вывод, что IRR соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, если NPV = 0.

1. Пожалуй, самым важным этапом оценки инвестиционной привлекательности выступает анализ финансовохозяйственной деятельности предприятия.

2. В условиях спадов в экономике, характерных для нашей страны, очень важно ориентироваться на предприятия, остающиеся прибыльными в любой сложной экономической ситуации.

3. На основе данных этого же отчета определяются соотношения коэффициентов повышения выручки от реализации товаров, услуг и суммарной стоимости активов.

4. Крайне весомое значение имеет наличие или отсутствие у предприятия собственных оборотных средств.

5. Анализ номенклатуры выпускаемой продукции вызывает несомненный интерес для инвесторов.

6. В отчетах предприятия должно быть уделено особое внимание наличию убытков, займам и кредитам, не погашенным в срок, и обязательно просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.

446 Отличительные признаки инновационных предприятий:

- 1) необходима организация специальной группы, которая могла бы отвечать за создание новых идей;
- 2) эта группа должна заниматься поиском источников информации;
- 3) стимулирование творческой активности персонала;
- 4) поощрение менеджерами инновационной активности служащих;
- 5) строгая стратегия управления нововведениями.

Способность определения приоритетов — важнейшее условие управления. На управляющих лежит ответственность за инновационную стратегию. Связанная с этим задача руководства состоит в следующем:

- 1) выявить управленческий потенциал;
- 2) периодически рассматривать потенциалы талантов их работников;
- 3) четко устанавливать цели управленческой подготовки;
- 4) выделять соответствующие ресурсы.

Различают два типа инновационной стратегии:

- 1) адаптивная — характеризуется тем, что предприятие пользуется нововведением как ответной реакцией на изменения, происходящие на рынке;
- 2) конкурентная — здесь нововведение используется как отправной пункт для достижения успеха.

416 Источники инвестиционных ресурсов также делят на четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование из бюджетов всех уровней;
- 2) собственные накопления предприятий;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) сбережения населения.

Рассмотрим каждую из этих групп подробнее и в качестве основного принципа возьмем оценку возможного прироста вложений в инвестиции:

- 1) использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ в наши дни является достаточно проблематичным;
- 2) накопления собственных средств предприятия, по существу, практически никогда не происходит;
- 3) многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с привлечением иностранных инвестиций;
- 4) объем сбережений населения оценивается по разным источникам до 20—30 млрд долларов. Но, к сожалению, большая часть этих сбережений хранится в наличной форме у населения.

436 НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

На начальной фазе НИОКР проводились теоретические исследования и различные разработки. В результате их проведения появились новые знания, идеи, полезная информация высшего качества.

Существует фаза технологического освоения производства, основными целями которой считаются его подготовка к использованию результатов разработок и обеспечение необходимых условий. Здесь мы наблюдаем взаимодействие науки и производства.

Можно обозначить ряд выводов, вытекающих из изучения жизненного цикла продукции.

Эти выводы стоит иметь в виду, изучая стратегию инновационного процесса.

1. Показатели изменения прибыли и объема продаж ярко показывают случаи успешного внедрения на рынок новшеств. Повышение прибыли значительно даже после компенсации всех затрат на НИОКР, требующих инвестиций.

Но в любом случае существует немалый риск неудачи новшества, внедряемого на рынок, т. к. инновационному процессу присуща неопределенность.

2. От способности разработать неоспоримо новый продукт зависит первоначальный успех. А вот уже последующая прибыль зависит от маркетинга и уровня производства.

45а 45. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается: сокращением рабочих мест; снижением объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры: научно технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы.

Технопарки — дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии. Технопарки принято делить на:

- 1) исследовательские — удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;
- 2) промышленные — занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;
- 3) технологические — помогают организации малых производств и коммерциализации результатов научно-технических разработок.

Управление инновационным процессом требует социальных механизмов. Главным образом это связано с неопределенностью, характерной для инновационной деятельности. Всегда есть риск, что цена разработанных инновационных решений окажется выше или новая продукция потерпит поражение на рынке. Неэффективность инвестиций тесно связана с возможностью коммерческого успеха.

С помощью создания специальной программы, которая поддерживает инновационный процесс, эту

46а 46. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия

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

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

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

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

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

Но чаще всего к управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

1. **Высшее руководство** (директор, президент), которое осуществляет полное управление всеми системами предприятия.

2. **Менеджеры среднего звена** — сотрудники, занимающиеся руководством различных подразделений и отделов.

3. **Заместители** — существуют заместители руководителя и менеджеров.

Отдельно стоит сказать о менеджерах. В настоящее время это понятие является уже повсеместным

47а 47. Система антикризисного управления персоналом

Персонал предприятия — это глубокая и сложная структура, которая нуждается в твердой и упорядоченной системе управления.

Сам процесс управления персоналом представляет собой целую совокупность действий руководителя, которые включают подбор и распределение персонала; планирование и организацию работы сотрудников; диагностику персонала; учет его движения; программы по повышению квалификации; мотивацию и стимулирование труда и, конечно, предоставление благоприятных и безопасных условий труда.

Антикризисное управление, помимо всех вышеперечисленных мер, предполагает наличие дополнительных программ деятельности сотрудников, а также включает социально-психологические факторы.

В общем виде система антикризисного управления персоналом — это комплекс подсистем общего и линейного руководства, а также отдельные функциональные подсистемы, отвечающие за выполнение определенных задач.

Подсистема общего и линейного руководства представлена высшим руководством, менеджерами старшего и среднего звена. Они осуществляют общий управленческий процесс.

Структура системы управления вообще зависит от характеристик самого предприятия: его масштаба, характера деятельности, территориального расположения, сферы бизнеса и т. д.

Для обеспечения должного уровня антикризисного управления персоналом, руководителям необходимо обратить внимание на планирование и разработку кад-

48а 48. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии

Кадровая политика — это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Антикризисная кадровая политика — это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

- 1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала;
- 2) организационно-штатные мероприятия;
- 3) информационная составляющая;
- 4) финансовая составляющая;
- 5) развитие персонала;
- 6) система оценивания и корректировки.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не

446 в среде бизнеса, однако многие считают, что менеджер — это новое название начальников отделов. Если рассматривать само понятие «менеджмента», то можно увидеть, что в него входит:

- 1) исследование рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;
- 2) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- 3) управление кадрами, что подразумевает под собой также наличие базы знаний по социологии, психологии и к тому же анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

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

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

486 располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание.

Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект — это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

456 проблему можно разрешить. Инновационная инфраструктура — это организационная, финансово-кредитная, материальная и информационная база для создания условий, которые могут способствовать:

- 1) оказанию услуг для развития инновационной деятельности;
- 2) эффективному распределению средств.

От уровня экономического развития страны зависит создание инновационной структуры. Если этот уровень достаточно велик, то мы можем наблюдать такой процесс, как софтизация и сервисизация.

Софтизация — повышение роли нематериальных и неимущественных факторов производства, информатизация общества.

Сервисизация — тесно переплетается с понятием софтизации и означает опережающее развитие сферы услуг.

Инновационная инфраструктура в трансформирующемся обществе может помогать вхождению науки в рыночную среду и развитию предпринимательства в научно-технической сфере. Именно по этой причине ее формирование определяется состоянием инфраструктуры рынка.

Направления, по которым инновационная инфраструктура распределяет риск:

- 1) по фазам инновационного процесса;
- 2) между участниками венчура;
- 3) между риском инвестирования в определенном регионе;
- 4) между государством и институциональными инвесторами.

476 ровых стратегий при работе с ним. Основные меры здесь:

- 1) привлечение новых сотрудников и специалистов;
- 2) переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;
- 3) разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);
- 4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В последнее время пристальное внимание в сфере антикризисного управления персоналом уделяется кадровому маркетингу. Это комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала.

Еще одним важным направлением в антикризисном управлении персоналом является использование так называемых профессиограмм — это линия качеств сотрудника, которые необходимы и предпочтительны для данной должности. Профессиограммы имеют большое значение с точки зрения планирования и прогнозирования возможных потребностей в том или ином уровне сотрудника (его квалификации) на определенном этапе функционирования предприятия. Ни одно предприятие не может обойтись без своей организационной культуры, это является частью его существования. Кроме того, эффективное управление невозможно построить на статичных основах, необходимо использовать новейшие разработки в области организационно-культурной базы предприятия.

49а 49. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента.

Принципов управления персоналом существует довольно много. Исследователи выделяют следующие группы:

- 1) базисные;
- 2) частные;
- 3) специфические.

Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации; разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала.

Частные включают принципы, связанные с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовка, дополнительное образование.

В антикризисном управлении, помимо вышеперечисленных, существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов.

1. Принцип системности — в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система,

50а 50. Стратегия поведения антикризисного управляющего

Антикризисный управляющий, как правило, рассматривается в двух видах: арбитражный управляющий и специалист по антикризисному управлению.

Арбитражный управляющий. Назначается арбитражным судом, не является заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов.

Его деятельность осуществляется только на основании лицензии — особого разрешения государственного органа по делам о банкротстве.

Арбитражный управляющий назначается для осуществления наблюдения, конкурсного производства и внешнего управления. В принципе, здесь трудно говорить о стратегии поведения, так как все необходимые меры прописаны уже заранее.

Специалист по антикризисному управлению. До недавнего времени считалось, что специалист по антикризисному управлению работал лишь в специальных организациях, предоставляющих услуги по вопросам кризисных ситуаций и неплатежеспособности организации. Но это довольно узкий подход. В настоящее время практически каждой организации требуются подобные специалисты.

Стратегия его поведения зависит от многих факторов: личных качеств, условий конкретной ситуации, уровня профессионализма и др. Вообще, нужно отметить, что антикризисный управляющий должен быть очень хорошо подготовлен как с теоретической точки зрения, так и с практической.

Стратегия поведения складывается из большого числа составляющих. Деятельность антикризисного управ-

51а 51. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, принятому 21 декабря 2001 года (в редакции декабря 2006 и апреля 2007), трудовые отношения — это отношения, в основе которых лежит соглашение между работодателем и работником о личном выполнении работником за определенную плату трудовой функции. Кроме того, здесь предусматривается подчинение работника внутренним правилам при предоставлении работодателем условий труда, рассмотренных трудовым законодательством, соглашениями, различными видами договоров.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии с Трудовым кодексом РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ), согласно которому трудовые отношения возникают по следующим основаниям:

- 1) избрания (выборов) на должность;
- 2) избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности;
- 3) назначения на должность или утверждения в данной должности;
- 4) направления на работу уполномоченными законом органами в счет установленной квоты;
- 5) судебного решения о заключении трудового договора.

В настоящее время существует три основных вида договоров.

1. Индивидуальный трудовой договор — правовой акт, заключающийся между работником и его работо-

52а 52. Социальное партнерство в антикризисном управлении

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально-экономического характера между работником, работодателем и государством. Решением может являться социальное партнерство.

Согласно ч. 2, ст. 23 Трудового кодекса РФ, **социальное партнерство** — это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Суть заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства.

В России социальное партнерство осуществляется посредством сотрудничества профсоюзов, предпринимателей и их объединений и государства.

Представители работников. Как было указано выше, работники и работодатели могут иметь представителей работников и их объединений: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов, или иные представители (ст. 29, гл. 4 ТК РФ).

Первичные профсоюзные организации и их органы представляют в социальном партнерстве интересы работников данного работодателя, являющихся членами соответствующих профсоюзов, или интересы всех работников данного работодателя независимо от их

506 ляющего будет эффективна только в случае наличия определенных условий.

1. Возможность руководства.
2. Лидерское положение в организации.
3. Консультирование.

Для того чтобы выработать стратегию поведения, управляющему необходимо четко разобраться в ситуации и определить временные рамки. Кроме того, он должен иметь данные обо всех имеющихся в наличии средствах, готовых быть использованными для преодоления ситуации.

На первоначальном этапе происходит оценка сложившейся ситуации и выявление причин ее возникновения. Это позволяет оценить масштабы кризиса и план примерных действий.

Стратегия поведения антикризисного управляющего в немалой степени содержит в себе психологический фактор. Разные специалисты в одной и той же ситуации могут выбрать разную тактику. Стратегия может быть жесткой или достаточно мягкой — это зависит от того, как персонал реагирует на происходящие изменения. Кроме того, многое зависит от индивидуальных особенностей управляющего.

Нужно сказать, что стратегия поведения — это первоначальный этап в работе. Она определяет процесс анализа и диагностирования предприятия, способы общения с персоналом и т. д.

Многие специалисты по антикризисному управлению имеют какую-то определенную стратегию поведения, однако постоянное ее использование может в какой-то период не сработать.

526 членства в профсоюзах при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора.

Существуют ситуации, когда работники не объединены в какие-либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена представлять интересы всех работников в социальном партнерстве, то на общем собрании работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган). (ст. 31 ТК РФ)

Представители работодателей. Согласно ст. 23 ТК РФ, при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем интересы работодателя представляют руководитель организации, работодатель — индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица.

Представителями работодателей — федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений и других организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, также являются соответствующие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления.

496 которая тесно связана с внешней средой бизнеса.

2. Принцип командности — большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду — специально подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами.

3. Принцип равных возможностей — предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей.

4. Принцип горизонтального сотрудничества — проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекладывания заданий и обязанностей на подчиненные отделы.

5. Принцип правовой и социальной защищенности — его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов.

6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику — в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников.

Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации — это тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться.

516 дателем, который предполагает обязательства работника по выполнению трудовой функции, а работодателя — по предоставлению условий труда.

В статье 21 Трудового кодекса Российской Федерации отражены основные права и обязанности работника и работодателя.

2. Коллективный договор — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем.

3. Соглашение — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта Российской Федерации. Законодательством предусмотрена разновидность соглашений в зависимости от уровня регулируемых отношений.

На федеральном уровне заключаются следующие виды соглашений:

- 1) генеральное соглашение;
- 2) отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение;
- 3) профессиональное тарифное соглашение.

На региональном уровне:

- 1) соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом исполнительной власти субъекта РФ об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ;

- 2) отраслевое (межотраслевое) тарифное и профессиональное соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом по труду субъекта РФ о нормах оплаты труда и других условиях труда, социальных гарантиях и льготах для работников отрасли.

53а**53. Ведение переговоров с профсоюзами**

Осуществляя свою деятельность в организации, люди неизбежно вступают во взаимодействие друг с другом. При этом происходит столкновение не только их рабочих и профессиональных интересов, но также личных качеств — характера, темперамента. Все это приводит к возникновению конфликтных ситуаций.

Способы решения конфликтных ситуаций различаются в зависимости от уровня его возникновения: работодатель — отдельный работник, работодатель — несколько работников, работодатель — всей трудовой коллектив.

Основными способами разрешения конфликтов в двух первых ситуациях является переговоры на уровне работника и работодателя. В последнем выступает уже работодатель и профсоюз.

Проблемы существуют в области социальной защиты, в вопросах стабильной занятости и оплаты труда. Более того, в современных высокординамичных условиях ни один предприниматель и руководитель не может дать своим работникам полной гарантии стабильности. Здесь встает вопрос о социальной защите работников.

Основными составляющими социальной защиты на предприятии являются вопросы оплаты труда работников и гарантии их занятости. Они уравниваются путем переговоров между работниками и работодателем. Вопрос же социально-экономического положения наемных работников для руководителя является второстепенным. Однако перед работниками и их профсоюзами именно эта проблема стоит в первую очередь. Но здесь стоит отметить тот факт, что проф-

**54а****54. Основные направления действий профсоюза в условиях кризиса**

Действия профсоюзов осуществляются по нескольким направлениям.

Прежде всего, нужно отметить действия в отношении заработной платы:

- 1) соблюдение уровня минимальной оплаты труда;
- 2) увеличение заработной платы с уровня минимальной оплаты труда до уровня прожиточного минимума;
- 3) соблюдение соотношения размера заработной платы работников с реальным доходом предприятия и ростом заработной платы руководящего персонала;
- 4) справедливое распределение доходов предприятия между работниками;
- 5) в кризисных условиях важно наблюдение за реальными имеющимися средствами предприятия и размером заработной платы, выплачиваемой в это время работникам;
- 6) сокращение резкой дифференциации в оплате труда работников предприятия;
- 7) разработка системы оплаты труда за сверхурочное время;
- 8) если в кризисных условиях нет средств для выплаты заработной платы, необходимо строго фиксировать отработанные часы и дни для последующей оплаты;
- 9) учет при рассмотрении структуры и размера оплаты труда изменяющихся социально-экономических показателей;
- 10) в случае неправомерных нарушений выплаты заработной платы разработка мер и действий по устранению подобной ситуации.

55а**55. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии**

Конфликты являются неотъемлемой частью деятельности любого предприятия, не говоря уже о кризисном.

Причины могут быть самыми разными: психологические, связанные с трудовой деятельностью людей и т. д.

1. Причины, имеющие психологическую основу.
 - 1) неблагоприятная атмосфера в коллективе;
 - 2) низкий уровень коммуникации работников;
 - 3) личные конфликты отдельных работников, вызванные негативными взаимоотношениями.

2. Причины, связанные с трудовой деятельностью.

Поэтапно можно выделить следующие составляющие трудового процесса (естественно, он рассматривается здесь в общем виде без отдельных промежуточных стадий):

- 1) разработка и установление основных целей трудовой деятельности;
- 2) распределение обязанностей и полномочий между работниками в свете стоящих задач;
- 3) распределение необходимых средств и ресурсов;
- 4) взаимодействие (коммуникация) работников в ходе выполнения деятельности;
- 5) взаимозависимость задач.

Некоторые типы организационных структур сами как бы способствуют конфликту, который вытекает из взаимозависимости задач.

Речь идет о матричной структуре организации, где принцип единоначалия нарушается умыленно.

На каждом этапе возникают различного рода конфликты.

**56а****56. Антикризисное управление конфликтами**

В управлении конфликтами можно отметить два основных направления: предотвращение конфликтов и их преодоление.

Предотвращение или предупреждение конфликтов заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов производства и трудовых отношений, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов.

Это направление заключается в проведении профилактических и организационных мероприятий, имеющих своей целью улучшение условий труда, создание оптимальной управленческой структуры, разработка системы стимулирования и поощрения персонала и т. д.

Преодоление конфликтных ситуаций заключается в выяснении причин конфликта и их последующего устранения. Для этого необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию. Анализ, как и любой процесс, состоит из нескольких этапов: определение предмета конфликта и его сторон (участников), выделение основного вопроса или проблемы, определение причин возникновения противостояния, выбор альтернативы по устранению проблемы.

Существуют различные методы преодоления конфликтной ситуации.

1. Административные методы. Представляют собой достаточно жесткие меры, основывающиеся на непосредственном вмешательстве в ход конфликта.

2. Организационные методы. Используются для проведения изменений в структуре предприятия:

- 1) четкая формулировка и распределение задач между работниками;



546 Далее необходимо отметить действия в области социальных гарантий:

- 1) корректировка, дополнение и совершенствование практики заключения договоров и соглашений между работодателем и работниками;
- 2) непосредственное участие в разработке законодательства и социальных программ;
- 3) усиление социальной ориентации проводимых изменений и реформ, использование механизма социального партнерства;
- 4) разработка стратегии по системе социального страхования, соответствующей международным нормам МОТ;
- 5) наблюдение за осуществлением социальных проектов и программ.

В последнее время профсоюзы уделяют вопросу охраны труда большое внимание:

- 1) наблюдение и контроль за соблюдением условий договоров и соглашений между работниками и работодателями;
- 2) разработка норм и правил, обязательных для соблюдения как работниками, так и работодателем;
- 3) разработка системы наказаний и ответственности за нарушения на рабочем месте;
- 4) создание специальных комиссий и профсоюзных органов по наблюдению и охране труда на предприятии;
- 5) разработка новых программ совместно с государственными органами.

Таким образом, независимо от направления, действия профсоюзов всецело посвящены созданию и защите достойных условий труда.

В своей работе они используют различные методы, которые постоянно приходится совершенствовать и изменять в соответствии с преобразованиями рынка.

566 2) установление должностных полномочий и рассмотрение промежуточных структур;

- 3) установление общих целей и задач, единой программы деятельности предприятия в целом и его работников в отдельности.

3. Методы межличностного управления.

Выделяют несколько основных видов таких методов:

- 1) сглаживание ситуации;
- 2) уход от проблемы;
- 3) противостояние;
- 4) компромисс;
- 5) сотрудничество.

Мимо вышеперечисленных методов, существует четыре структурных метода разрешения конфликтов и целый ряд способов управления конфликтами.

1. Действия по разъяснительной работе. Для того чтобы эффективнее воздействовать на ситуацию, необходимо проводить информационно-разъяснительные работы.

2. Координирующие действия. Чаще всего здесь используют совокупность команд.

3. Разработка системы поощрений. Поощрения (или вознаграждения) можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией.

536 союзам при предъявлении их требований в отношении социальной защиты приходится учитывать различные ограничительные рамки, связанные с техническими производственными нормами, финансовым состоянием предприятия, законодательных и нормативных актов.

В современном мире важно уметь принимать компромиссные решения, сочетаящие в себе положения оплаты труда и гарантий занятости. То, в каком соотношении будут находиться составляющие вопроса, зависит от умения сторон вести переговоры, от их делового навыка. Как правило, переговоры сводятся к решению, заключающему в себе более или менее оптимальное «разделение» рисков, что обеспечивает работникам определенную степень стабильности в их социально-экономическом положении.

Но нужно отметить, что в современном мире, где так важен вопрос престижа и имиджа организации, многие работодатели (в большей степени крупных предприятий и организаций) стремятся обеспечить максимально возможный уровень стабильности в отношении оплаты труда и занятости. В условиях кризиса и угрозы банкротства большинство предпринимателей нарушают эти гарантии, однако здесь речь идет уже о спасении самого предприятия. В этом случае наемные работники представляют собой наименее защищенную сторону.

В свете вышеописанной обстановки профсоюзы ставят перед собой широкий спектр задач социально-экономического характера. Деятельность профсоюзов и ее эффективность основана, прежде всего, на анализе финансового состояния предприятия. Профсоюзы имеют право на получение информации.

556 Помимо общих стратегических целей, каждый работник и сотрудник на предприятии имеет свои. В таких случаях эти цели не оформлены документально, работники просто преследуют их в своей повседневной деятельности. С психологической точки зрения, она может и не быть явной и не осознаваться человеком, однако все его действия будут носить отпечаток и направленности. Если в трудовом процессе возникнут условия, препятствующие выполнению целей отдельных работников или целых групп, то возникает напряженная атмосфера, приводящая к возникновению конфликта (например, трудовой процесс может препятствовать повышению заработной платы или продвижению по карьерной лестнице).

Часто конфликт возникает из-за противоположной направленности целей, т. е. их различия. Практически на любом предприятии и в любой организации имеются специализированные отделы и подразделения, деятельность которых связана, по большей части, с выполнением своих определенных частных целей, которые не всегда совпадают с целями других отделов и подразделений.

Рассматривая второй этап трудового процесса, можно выделить следующие причины возникновения конфликтов.

1. Неправильно распределенная нагрузка.
2. Последовательность задач.
3. Некомпетентность менеджеров.
4. Причины, связанные с личными особенностями работников.

Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

шпаргалка

Зав.редакцией: Грама М. Н.
Редактор: Анохина Я. С.

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Формат 60x90 1/16.