

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
«Ульяновский государственный технический университет»

## **Антикризисное управление**

Текст лекций

Составитель М. В. Каймакова

УЛЬЯНОВСК

2009

УДК 338.124.4(075.8)

ББК 65.2/4 – 9я7

А 72

Рецензенты: директор Ульяновского филиала Поволжской академии гос. службы им. Столыпина Ваховский В. В.;

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики управления филиала ФГОУ «ПАГС» в г. Ульяновске Лаврентьева И. П.

*Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве текста лекций*

А 72 **Антикризисное управление** : текст лекций / сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 240 с.

ISBN 978-5-9795-0481-0

В пособии рассматривается механизм антикризисного управления и определены необходимые условия его эффективности. Дана характеристика типов антикризисного управления (раннего и опережающего антикризисного управления, антикризисного управления в период несостоятельности и в период банкротства организации), и для каждого типа показано сочетание функций регулярного и антикризисного управления. Особое внимание уделено изложению методологии выхода из кризиса.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 061100 « Менеджмент организации».

**УДК 338.124.4(075.8)**

**ББК 65.2/4 – 9я7**

ISBN 978-5-9795-0481-0

© Каймакова М. В., составление, 2009

© Оформление. УлГТУ, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>ЛЕКЦИЯ 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Кризисы социально-экономических систем.....	8
1.2. Причины возникновения, типология и динамика развития кризисов.....	9
1.3. Кризисы экономического развития.....	13
1.4. Фазы экономических циклов на макро- и микроуровнях.....	15
1.5. Внешние и внутренние факторы кризисов в предпринимательских структурах.....	17
<b>ЛЕКЦИЯ 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.....</b>	<b>21</b>
2.1. Государственное антикризисное регулирование.....	21
2.2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства).....	25
2.3. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.....	29
<b>ЛЕКЦИЯ 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>39</b>
3.1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации.....	39
3.2. Возникновение кризисов в организации.....	41
3.3. Тенденции циклического развития организации.....	43
3.4. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.....	48
<b>ЛЕКЦИЯ 4. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>55</b>
4.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного	

развития.....	55
4.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.....	58
4.3. Признаки и особенности антикризисного управления.....	61
4.4. Эффективность антикризисного управления.....	67
<b>ЛЕКЦИЯ 5. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>73</b>
5.1. Основные параметры диагностирования.....	73
5.2. Этапы и методы диагностики кризиса.....	80
5.3. Информация в диагностике кризиса.....	83
<b>ЛЕКЦИЯ 6. ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА.....</b>	<b>86</b>
6.1. Наблюдение.....	86
6.2. Финансовое оздоровление.....	101
6.3. Внешнее управление.....	111
6.4. Конкурсное производство.....	130
6.5. Мировое соглашение.....	144
<b>ЛЕКЦИЯ 7. САНАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>	<b>149</b>
7.1. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении.....	149
7.2. Санация инвестиционного потенциала предприятия.....	153
7.3. Разработка программы санации.....	161
<b>ЛЕКЦИЯ 8. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.....</b>	<b>172</b>
8.1. Природа и классификация управленческих рисков.....	172
8.2. Классификация рисков в антикризисном управлении.....	176
8.3. Управление риском: возможности, средства, факторы.....	181
<b>ЛЕКЦИЯ 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.....</b>	<b>187</b>
9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении.....	187

9.2. Разработка антикризисной стратегии организации.....	194
9.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика . управления.....	202
9.4. Организация внедрения антикризисной стратегии.....	207
<b>ЛЕКЦИЯ 10. РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.....</b>	<b>210</b>
10.1. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.....	210
<b>ЛЕКЦИЯ 11. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.....</b>	<b>215</b>
11.1. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости.....	215
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>217</b>
<b>ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....</b>	<b>219</b>
<b>СЛОВАРЬ.....</b>	<b>220</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>240</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Важнейшими задачами предприятий (фирм) всех организованно-правовых форм в условиях рыночных отношений являются сохранение устойчивого финансового состояния и повышение эффективности предпринимательской деятельности. Проблема несостоятельности (банкротства) во все времена сопровождала конкуренцию, поэтому ее рациональное решение, с одной стороны, позволяет предотвратить ухудшение финансово-экономических результатов деятельности коммерческих организаций, а с другой стороны – создать условия для оказания помощи предприятиям (фирмам), попавшим в кризисные ситуации, по выводу их из кризиса.

Механизм антикризисного управления может быть эффективен только в том случае, когда он базируется на объективных закономерностях коммерческой организации. Эти закономерности проявляются во взаимодействии элементов производственного процесса, его взаимодействии с внешней средой предприятия (фирмы), а также в системных свойствах коммерческой организации, являющейся производственно-хозяйственной и социальной системой.

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

Внутренний потенциал коммерческой организации во многом зависит от профессиональных качеств и навыков сотрудников, мотивации труда и

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

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

# ЛЕКЦИЯ 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ

## 1.1. Кризисы социально-экономических систем

В любой сложной системе и, в частности, в социально-экономических системах, функционирующих в обществе, возможны нарушения и сбои. Примерами социально-экономических систем являются предприятия, фирмы, компании, корпоративные структуры с их внутренней организацией, экономическими целями и положением на рынке. При этом они подвержены воздействиям извне со стороны других социально-экономических систем, а также органов государственного и общественного устройства и, чтобы соответствовать изменяющимся условиям, вынуждены изменяться сами, т. е. развиваться. Это приводит к тому, что в деятельности социально-экономических систем неизбежно возникают кризисы.

Любая система испытывает две основные внутренние тенденции, связанные с поддержанием ее жизнедеятельности:

- 1) функционирование;
- 2) развитие.

**Функционирование** — это комплекс действий, направленных на поддержание и сохранение уже имеющихся функций, определяющих целостность, качественную определенность и главные сущностные характеристики системы. Для обеспечения функционирования система стремится к стабилизации происходящих в ней процессов.

**Развитие** — это комплекс действий, направленных на приобретение новых и устранение отживших качеств в условиях изменяющейся среды. Для обеспечения развития необходимо проведение изменений процессов в системе.



Указанные тенденции имеют противоположные направленности и неизбежно входят друг с другом в противоречие. Само по себе наличие противоречий не является отрицательным или недопустимым.

Противоречия – это те внутренние вопросы, которые требуют своего разрешения и позволяют системе найти путь к совершенствованию.

Вместе с тем противоречия бывают разными по остроте и глубине, с которыми они затрагивают процессы внутри социально-экономической системы. При этом могут развиваться такие противоречия, от разрешения которых зависит само существование системы. Таким образом, мы подходим к определению кризиса.

**Кризис** – это крайняя форма обострения противоречий в социально-экономической системе, угрожающая ее жизнедеятельности. Данное определение отражает диалектическое единство и противоположность основных тенденций социально-экономической системы.

## **1.2. Причины возникновения, типология и динамика развития кризисов**

Причины возникновения кризисов социально-экономических систем многообразны (табл 1.1).

Объективные причины кризиса не зависят от действий и поведения людей. К таким причинам относятся природные явления, влияющие на жизнеспособность системы. Внутренние причины кризисов созревают в самой системе, например, как несоответствие функций системы и ее управления, управления и организационной структуры и т. п. Примерами закономерного кризиса являются циклические кризисы развития экономики в целом, отраслей и отдельных предприятий. Случайные причины кризиса трудно предвидеть и прогнозировать. В этом

заключается их особая опасность. Опасность причин искусственного происхождения в том, что они специально и целенаправленно организованы для того, чтобы возник кризис именно в конкретной системе. Примером искусственно созданного кризиса может являться преднамеренное банкротство предприятия.

Таблица 1.1

### Классификации причин возникновения кризисов

Критерий классификации	Классификационная группа
По зависимости от воли людей	Объективные, субъективные
По месту возникновения	Внешние, внутренние
По определенности возникновения	Случайные, закономерные
По происхождению	Искусственные, естественные

Источник: Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А. Н. Ряховская; под ред. М. А.

Кризис в системе — это процесс, который развивается во времени. Динамика развития кризиса по длительности, глубине и последствиям зависит от остроты факторов кризиса и сопротивляемости системы. В результате действия процессов саморегуляции и сопротивления системы кризис может развиваться как затухающий процесс. Напротив, при слабом сопротивлении кризис может усиливаться и даже стать процессом, который перекидывается с одного объекта (части, звена) системы на другие, как при цепной реакции. Если кризис возник, то его развитие приводит к тому, что система либо сохраняется, приобретая какие-то новые качества, либо перестает существовать в прежнем виде.

Ниже представлена классификация последствий кризисов в системах:

- Обновление системы — Разрушение системы.
- Резкие изменения функций и процессов в системе — Мягкая корректировка функций и процессов.
- Краткосрочные изменения — Долгосрочные изменения.
- Обратимые изменения — Необратимые изменения.
- Возникновение нового кризиса — Восстановление жизнедеятельности.

Если в результате кризиса система обновлена и продолжает функционировать, то обычно обновление связано с изменениями ее функций и тех процессов, которые в ней происходят. В результате обновления могут произойти как резкие изменения, так и мягкая корректировка функционирования системы. Данные изменения могут быть краткосрочными, например, до момента исчезновения причин (факторов) кризиса, а могут иметь долгосрочный характер. Необходимость в наличии изменений может пропасть, и тогда система вернется в прежнее состояние. Поэтому изменения бывают обратимые или необратимые.

Кроме того, в результате развития кризиса могут появиться новые противоречия и новые кризисные факторы. В связи с этим в качестве альтернативных последствий кризиса выделяют восстановление жизнедеятельности или возникновение нового кризиса.

Рассмотрим типологию (классификацию) кризисов по их типам.

По *проблематике*, затрагиваемой кризисными явлениями, кризисы бывают:

- социальные (в том числе политические);
- экономические (в том числе финансовые);
- организационные;
- технологические;
- психологические.

Социальный кризис может проявляться как кризис политического устройства. Частным случаем экономического кризиса является кризис финансовый. Организационный кризис чаще всего проявляется в том случае, когда организационная структура системы не отвечает новым функциям и тормозит ее развитие. Одна из крайних форм организационного кризиса — бюрократизация.

Противоречия между потребностями развития системы и используемыми технологиями функционирования приводят к технологическому кризису.

Психологические кризисы проявляются как кризисы психологического состояния человека, групп людей, коллективов. Причинами таких кризисов становятся неуверенность в своей социальной защищенности, страх будущего, стрессы, паника и т. П. Психологические кризисы часто возникают вслед за социальными.

По соотношению *природных* и *социальных факторов* кризисы подразделяются:

- на природные;
- общественные;
- экологические.

Природные кризисы вызываются стихийными, неконтролируемыми

явлениями (наводнения, землетрясения, ураганы и т. п.). Общественные кризисы вызываются социальными причинами. Экологические кризисы возникают на стыке взаимоотношений человека и природы и проявляются как изменения природных условий, обусловленные деятельностью человека (загрязнение окружающей среды, истощение ресурсов и т. д.).

По *характеру* кризисы бывают:

- легкими или глубокими;
- затяжными или кратковременными;
- локальными или общими;
- частными или системными;
- явными или латентными (скрытыми);
- управляемыми или неуправляемыми (не поддающимися действию).

Также кризисы подразделяются:

- *по причинам возникновения*
- *последствиям кризиса.*

### **1.3. Кризисы экономического развития**

Принято считать, что первопричиной экономических кризисов является несоответствие (разрыв) между производством и потреблением товаров. Динамика экономического развития имеет не простой линейный, а сложный циклический характер.

Понятие экономического кризиса связано с понятием цикличности развития экономики **Н.Д. Кондратьева**. Кризис представляет собой одну из последовательных фаз цикла наряду с подъемом, депрессией и оживлением.

Марксистская теория считала кризисы неотъемлемой частью только

капиталистической экономики. Немарксистские экономические теории первоначально отрицали неизбежность экономических циклов, доказывая возможность преодоления цикличности в рамках традиционных рыночных механизмов.

В первой половине XX столетия возникли представления о том, что цикличность, а, следовательно, и причины, порождающие кризисы, могут быть преодолены путем государственного регулирования рыночной экономики. Эти представления связывают с именем **Дж. М. Кейнса**.

В последнее время определилась позиция ряда специалистов, согласно которой вмешательство государства в экономические процессы не всегда приводит к сглаживанию цикличности и антикризисному регулированию, а часто оборачивается прямо противоположным результатом, выражающимся в поддержании и провоцировании цикличности.

Причины цикличности и возникновения кризисов экономического развития также пытались объяснить с различных позиций. В частности, **П. Самуэльсон** в качестве самых известных приводит следующие теории:

— денежная теория, которая объясняет возникновение кризисов недостатком (сжатием) банковских кредитов;

— теория нововведений усматривает цикличность в периодически возникающей необходимости использования в производстве важных нововведений;

— психологическая теория видит причину цикличности в наличии воли пессимистического или оптимистического настроения населения;

— теория недопотребления трактует причины циклов слишком большой долей дохода, которая оседает у очень бережливых людей и не

инвестируется в экономику;

— теория чрезмерного инвестирования утверждает, что причины циклов, наоборот, кроются в излишнем инвестировании.

#### 1.4. Фазы экономических циклов на макро и микроуровнях

Исследование развития экономики показывает, что с XIX в. в странах с рыночной экономикой каждые 7 — 11 лет проявляются средние циклы, каждые 3—5 лет — малые циклы. На них накладываются большие циклы со средней продолжительностью около 50 лет. Эта цикличность выражается в неравномерности развития экономики, периодах застоя, спада и оживления производства (рис. 1.1).

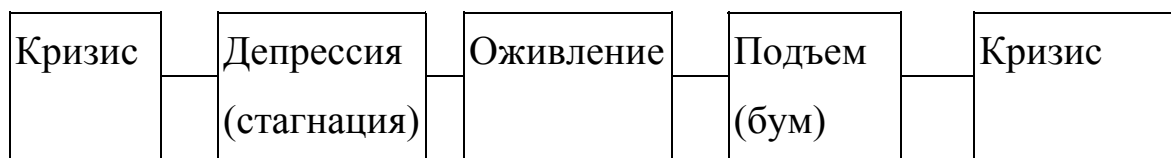


Рис. 1.1. Фазы циклов развития экономики на макроуровне

Фазе кризиса свойственны снижение объемов общественного производства, деловой активности предпринимательских структур, рост безработицы, банкротств хозяйствующих субъектов. Покупательная способность в целом снижается, возможно затоваривание и падение цен, что приводит к новому сокращению активности.

Депрессия представляет собой достаточно продолжительную (до нескольких лет) фазу, при которой экономика обретает новое равновесие между производством и потреблением товаров. Предпринимательская и инвестиционная активность пока невысоки, так как доверие восстанавливается довольно долго. Может сохраняться массовая безработица. Данная фаза является фазой накопления капитала.

Фаза оживления характеризуется началом заметных капиталовложений и инвестирования, активизированием предпринимательской деятельности, ростом объема общественного производства, повышением покупательной способности и цен, увеличением занятости. Поощряемые успехом других создаются новые предприятия. В классическом понимании оживление завершается при достижении докризисного уровня, после чего начинается подъем на новый виток развития.

Фаза подъема представляет период выхода на качественно новый уровень экономики. Это связано с появлением новых технологий производства товаров, новых предприятий. В то же время на данной фазе начинают вызревать противоречия, которые подготавливают основу нового циклического кризиса. Постепенно увеличиваются объемы товарных запасов, возникает дефицит платежеспособного спроса.

Подобную цикличность можно наблюдать и в микроэкономике на уровне отдельных предприятий, но здесь есть свои особенности (рис. 1.2).

Фаза I	Фаза II	Фаза III	Фаза IV	Реорганизация
Возникновение	Становление	Подъем (развитие)	Спад	Ликвидация

Рис. 1.2. Фазы циклов на микроуровне

Не все предприятия проходят путь от фазы возникновения до фазы становления. По некоторым оценкам, таких предприятий насчитывается около 20%. Еще 40—60% от сохранившихся предприятий успешно проходят «проверку» на жизнеспособность и переходят из фазы становления к фазе подъема, которая характеризуется ростом



экономического потенциала предприятия. Фаза спада неизбежно (100% случаев) приходит после фазы роста и экспансии. После ее наступления предприятие либо проходит фазу реорганизации и продолжает свою деятельность, либо ликвидируется, в том числе через процедуры банкротства. Экспансия – расширение сфер влияния частнокапиталистических фирм, монополистических объединений и групп.

Сказанное выше относится к неизбежному кризису развития любого предприятия по объективным причинам, вызванным цикличностью. Но существуют и другие объективные и субъективные причины, которые могут спровоцировать кризис и на начальных фазах цикла. При этом у предприятий также есть два варианта развития — либо преодоление кризисных факторов и сохранение, либо ликвидация. Именно поэтому только указанная выше незначительная доля фирм доживает до стадии подъема, успешно преодолев фазы возникновения и становления.

### **1.5. Внешние и внутренние факторы кризисов в предпринимательских структурах**

Предприятия осуществляют свою деятельность во внешней среде, которую формируют действующая нормативно-правовая база государства, законы рынка, другие предприятия и организации, являющиеся для данных предприятий поставщиками и потребителями, и т. д. Таким образом, внешняя для каждого предприятия среда представляет собой сложно организованную систему, куда оно входит одной из составных частей.

Вместе с тем предприятие — это тоже система той или иной сложности. Поэтому факторы кризисов по отношению к предприятиям дифференцируются на внешние и внутренние.

Основные внешние факторы подразделяются на международные и

национальные. К числу *международных факторов* относятся:

— наличие кризиса в других странах, глобальные экономические или финансовые кризисы;

— международная политика по отношению к стране и политика международных финансовых институтов, наличие ограничений, эмбарго и т. п.;

— наличие международных торговых, тарифных соглашений;

— международная конкуренция.

Основными *национальными факторами* являются:

— нестабильность политического курса;

— неустоявшееся, часто меняющееся законодательство;

— чрезмерный монополизм;

— низкий или спадающий платежеспособный спрос;

— слабый государственный бюджет и государственный заказ;

— нестабильное состояние финансовой системы;

— нарушение устоявшихся партнерских связей;

— высокая инфляция;

— налоговая, кредитная, валютная политика;

— коррупция, лоббизм, криминализация.

У России, как страны расположенной на огромной территории, есть специфические внешние факторы кризиса, связанные с различием уровней политического, экономического развития, различием климата регионов. Это — региональные факторы. К ним относятся:

— особое местное, региональное законодательство;

- удаленность от рынков сбыта;
- отсутствие развитой экономической инфраструктуры;
- сложные климатические условия.

Основные внутренние факторы кризиса предприятия заключаются:

- в низких конкурентных позициях предприятия (по качеству продукции, доле рынка и др.);
- неудачной маркетинговой политике;
- устаревших технологиях, физическом и моральном износе фондов;
- неадекватной организационной структуре;
- неэффективной и нерациональной структуре активов и пассивов;
- отсутствии, сокращении, убыточности инвестиций, невнятной инвестиционной политике;
- недиверсифицированном производстве;
- неликвидной продукции, неконкурентоспособной, устаревшей;
- неконкурентоспособных ценах;
- высокой по сравнению с конкурентами себестоимости;
- значительной просроченной задолженности потребителей;
- большой зависимости от поставщиков и других кредиторов;
- недоучете финансовых рисков;
- слабых кредитных возможностях;
- недостатке ресурсов (финансовых, материальных, трудовых).

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?

2. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций и какова их типология?
3. Назовите фазы экономических циклов на макро- и микроуровнях?
4. Какую роль в кризисных ситуациях играет человеческий фактор?

## ЛЕКЦИЯ 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

### 2.1. Государственное антикризисное регулирование

Государственная политика в сфере регулирования кризисных ситуаций заключается в выработке и реализации стратегии развития государства и общества, направленной на преодоление кризисных ситуаций и обеспечение равновесного состояния институтов экономической системы и государственной системы (власти).

В *стабильном* состоянии экономики в функции государственного регулирования входит мониторинг ситуации в экономике, а также совершенствование законодательства, структуры государственного управления и государственного аппарата.

В *неустойчивом* состоянии (угроза кризиса) экономики осуществляется государственный контроль отдельных предприятий и отраслей, некоторых цен, государственный контроль (вплоть до государственного задания) номенклатуры и объема производства ряда товаров.

В *кризисном состоянии* экономики часто применяется система фондового распределения, жесткое регулирование процессов обращения, ценообразования, доходов и потребления. Система государственного регулирования экономики в кризисной ситуации является системой принуждения и во многих чертах сходна с административно-командной системой советского типа.

Роль государственного антикризисного регулирования заключается в создании такой системы взаимодействия государства и рыночной экономики, которая обеспечивает преодоление макро- и микро-

экономических кризисов.

В антикризисном управлении государство играет две роли, соответствующие двум его функциям в системе общественных отношений:

- 1) гражданско-правовую;
- 2) публично-правовую.

*Публично-правовая роль* государства заключается в обеспечении законодательного регулирования и административного управления, сборе налогов, организации финансовой системы государства, эмиссии национальной валюты, поддержании ее курса.

*Гражданско-правовая роль* подразумевает, что государство тоже участник гражданских отношений, вступающий в отношения с другими участниками. В частности, в сфере банкротства государство выступает собственником, кредитором и должником.

Среди видов государственного антикризисного регулирования выделяются:

- нормативно-законодательное;
- финансовое;
- государственная промышленная политика;
- перераспределение доходов.

**Нормативно-законодательная деятельность** государства подразумевает создание правовой базы для проведения антикризисного управления.

В частности, сюда входит законодательство о банкротстве, включая Гражданский кодекс Российской Федерации (ст. 25, 64, 65), где

установлены основные правовые нормы банкротства, Налоговый, Трудовой и Уголовный кодексы Российской Федерации, три основных закона о банкротстве, принятые в новой российской истории (1992, 1998, 2002 гг.), законы о банкротстве кредитных организаций и субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса, другие законодательные акты, постановления Правительства Российской Федерации, указы Президента Российской Федерации, постановления пленумов Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации и ведомственные акты по вопросам банкротства и финансового оздоровления.

**Финансовое регулирование** подразумевает использование финансовых рычагов и ресурсов государства для проведения антикризисных мер. Этот вид регулирования основывается на использовании бюджетной системы государства, где аккумулируются государственные финансовые ресурсы, и проведении бюджетной политики, призванной обеспечивать финансовую поддержку в кризисной ситуации и смягчать отрицательные последствия кризисов.

Задачами бюджетной политики в условиях кризиса являются:

- обеспечение управляемости экономики;
- обеспечение удовлетворения минимальных социальных потребностей и смягчение социальной напряженности, в том числе в ходе проводимых реформ;
- выравнивание уровней социально-экономического развития на различных территориях за счет совершенствования системы межбюджетных отношений.

Кроме того, бюджетная политика является инструментом решения

задач экономического реформирования общества.

**Государственная промышленная политика** подразумевает прогнозирование, определение основных приоритетов промышленного развития и разработку мер, которые позволят стимулировать инвестиционные программы для скорейшего продвижения реформ, сокращать и (или) ликвидировать неэффективные производства.

В задачах антикризисного государственного регулирования государственная собственность не является приоритетом. Приоритет — эффективная работа собственности в любой форме ее проявления. Неважно, какая форма капитала используется для финансирования определенного направления промышленного развития, важно, насколько эффективно она используется.

Основные черты государственной промышленной политики:

- 1) определение «точек роста» — приоритетных направлений промышленного развития;
- 2) формирование ресурсов для развития (питания) «точек роста»;
- 3) создание условий для привлечения частного капитала;
- 4) отбор участников инвестиционных программ на конкурсной основе;
- 5) создание эффективных механизмов государственного регулирования и контроля реализации инвестиционных программ.

**Перераспределение доходов** подразумевает обеспечение социальной защиты различных слоев и групп населения в целях поступательного развития экономики. Государство должно гарантировать минимальный социальный пакет — социальный стандарт, финансируемый из федерального бюджета. Это осуществляется изъятием части доходов:



— богатых слоев населения и перераспределением в пользу наиболее бедных слоев населения;

— высокодоходных регионов их перераспределением в пользу дотационных.

## **2.2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)**

Институт банкротства — неотъемлемая часть рыночной экономики, принципиальным условием существования *которой* является сформированная конкурентная экономическая среда. В условиях конкуренции всегда существуют более сильные и успешные лидеры, а также аутсайдеры, которые стали таковыми по объективным и субъективным причинам. Вместе с тем экономика представляет собой систему, где отдельные предприятия связаны между собой технологическими и производственными цепочками. Звеньями таких цепочек служат предприятия, выступающие одновременно потребителями и поставщиками своей продукции, дебиторами и кредиторами. В случае если в каких-то звеньях зарождаются и усиливаются кризисные явления, возникает напряжение по всей цепи, и это может неблагоприятно отразиться на экономике в целом. Прежде всего оно вызывает трудности, разрывы, «закупоривание» товарных и финансовых потоков. Предприятия начинают испытывать нехватку финансовых ресурсов. Они не в состоянии своевременно отвечать по своим обязательствам, накапливают долги, вынуждены снижать выпуск продукции и т.п.

В том, чтобы трудности и противоречия решались цивилизованными методами, заинтересованы практически все субъекты рыночной экономики:

— кредиторы желают удовлетворения своих требований;

— поставщики и потребители не хотят терять партнеров, с которыми налажены деловые связи;

— для собственников и персонала кризисного предприятия важно, чтобы предприятие продолжало функционировать;

— государство стремится сохранить налогоплательщика и работодателя во избежание социальных конфликтов.

Вместе с тем если трудности предприятия вызваны неумением собственников квалифицированно организовать хозяйственную деятельность, производственный процесс, то общество заинтересовано в том, чтобы неэффективный собственник был заменен на такого, который сумеет правильно и четко сформулировать цели и задачи предприятия, нанять квалифицированных менеджеров, способных наладить эффективную хозяйственную деятельность предприятия.

Еще одна задача регулирования отношений несостоятельности заключается в защите бизнеса при временных трудностях, в том числе и от неквалифицированного руководства. Если можно восстановить финансовую устойчивость бизнеса в достаточно короткий срок, сохранить рабочие места, хозяйственные связи и обеспечить поступление налогов и т.д., то нельзя допустить «растаскивания» имущественного комплекса кредиторами.

Все означенные выше проблемы в рыночной экономике решаются с помощью института банкротства.

*Правовую основу* функционирования института банкротства составляют законы и подзаконные акты, методические указания и правила, направленные на эффективное проведение процедур банкротства. *Организационной основой* функционирования института банкротств

являются судебная система (арбитражные суды), арбитражные управляющие, их саморегулируемые организации (СРО), государственные регулирующие и уполномоченные органы, высшие учебные заведения и иные обучающие организации, осуществляющие подготовку арбитражных управляющих.

Важнейшая составная часть функционирования института банкротства — *финансовые основы*. Процедуры банкротства, включая судебные издержки и вознаграждение арбитражного управляющего, обычно производятся за счет средств должника. В законодательстве о банкротстве предусмотрено, что досудебная санация в целях финансового оздоровления может проводиться за счет средств кредиторов и иных лиц, а также посредством финансирования из бюджетов различных уровней. В связи с этим создание привлекательных условий для вложения частного капитала в институты банкротства и антикризисного управления в целом является важной задачей государственного регулирования данной сферы.

В начальном периоде развития института банкротства в новой России в 1990-е гг. XX в. было учреждено Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе России (ФУДН России) — особый государственный орган по делам о банкротстве, который прошел хотя и короткую, но довольно яркую историю своего развития. В 1997 г. этот орган был преобразован в Федеральную службу России по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФСДН России), а в 1998 г. — в Федеральную службу по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО России), ликвидированную в 2004 г. в ходе структурных преобразований Правительства Российской Федерации.

В указанный период к основным функциям государственного органа по делам о банкротстве относились:

— проведение государственной политики в сфере предупреждения банкротства организаций;

— осуществление государственного регулирования в сфере банкротства;

— представление интересов государства как собственника и как кредитора в делах о банкротстве;

— исполнение контроля по соблюдению дисциплины платежей и расчетов.

Такое совмещение функций и задач представлялось целесообразным на этапе, когда цивилизованные отношения в сфере банкротства только формировались и общество привыкало к тому, что институт банкротства становится важным субъектом рыночной экономики, частью обычной жизни. Но с развитием данной сферы стали возникать противоречия при выполнении различных функций ФСФО России. В частности, государственное регулирование предусматривает издание нормативных правовых документов, которые регламентируют отношения в сфере банкротства, где тот же орган должен выступать в качестве заинтересованной стороны, представляя экономические интересы государства как собственника или кредитора.

Законом о банкротстве 2002 г. предусмотрено разделение функций государственных органов и наличие регулирующего и уполномоченных органов. В результате преобразований, проведенных в 2004 г. по разделению функций и полномочий органов исполнительной власти в сфере несостоятельности, нормотворческие функции возложены на

Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации, функции представления интересов государства как кредитора — на налоговые органы, функции представления интересов государства как собственника — на орган по управлению государственной собственностью (Росимущество). Законодательно определенные функции регулирующего органа в 2004 г. исполняло Министерство юстиции Российской Федерации, а впоследствии Федеральная регистрационная служба (Росрегистрация).

### **2.3. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций**

Спады и подъемы, финансовый крах и возрождение — неперенные спутники экономики промышленно развитых стран. В эпицентре этих компонентов цикла экономического развития находятся предприятия и домохозяйства, образующие фундамент жизнедеятельности общества.

Предприятие с позиции менеджмента — объект управления, в котором осуществляются технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные операции (рис. 2.1). С позиции акционера деятельность предприятия связана, прежде всего, с движением денег. Для государства предприятие — это микроэкономический потенциал страны. Через домохозяйства реализуются социальные цели общественного производства. Особенно это относится к той части семейного потребления, которая идет на воспитание нового поколения.

Общими для предприятий и для домохозяйств является стремление к устойчивому развитию, снижению бедности, получению лучшего образования, более высокому уровню питания и здравоохранения, чистой окружающей среде, большему равенству возможностей и свободы

личности, более богатой культурной жизни.

В этой связи, естественно, возникают вопросы: можно ли предсказать экономическое будущее? Как спасти предприятие или домохозяйство от краха? Какова при этом роль государства? Из чего складывается механизм государственного регулирования?

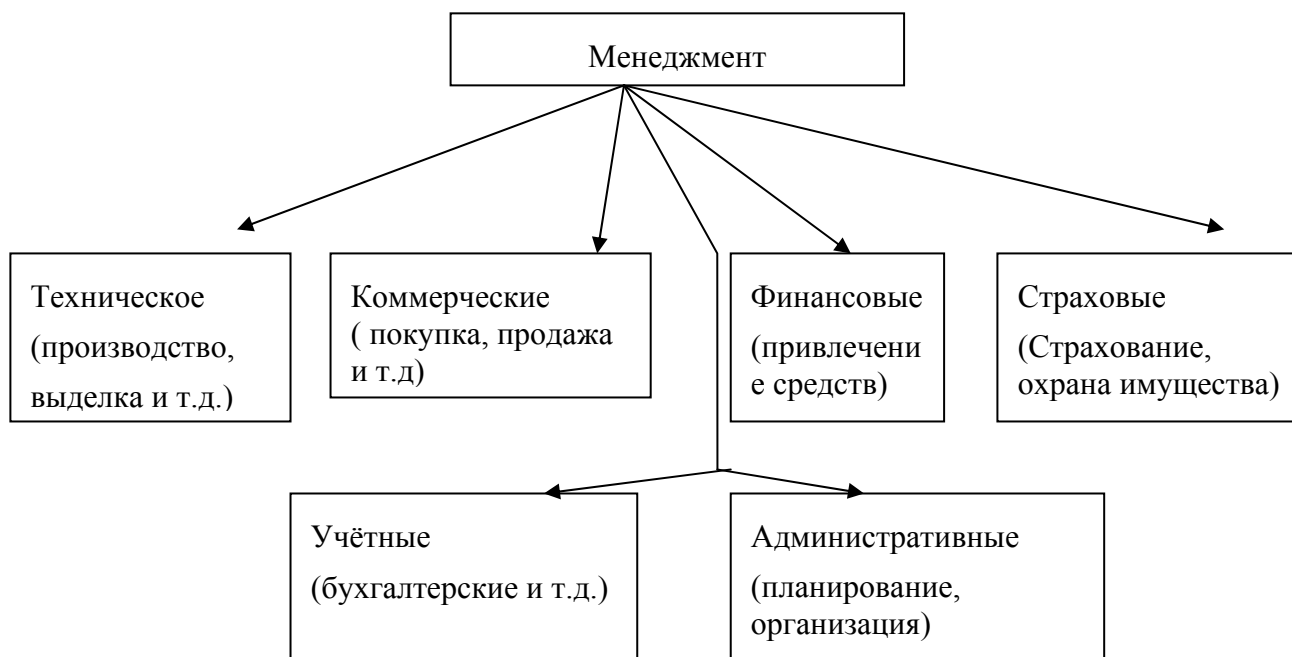


Рис. 2.1. Основные операции, осуществляемые на предприятии, с позиции менеджмента<sup>1</sup>

В условиях рыночной экономики главное внимание собственников и менеджмента обращено к оптимизации решаемых ими задач. Так, предприятия стремятся к максимизации прибыли, а домохозяйства — к более выгодному использованию своего дохода. Однако может оказаться, что не только задача оптимизации не будет выполнена, но и возникнет ситуация разорения домашнего хозяйства, краха предприятия, банкротства целых отраслей и даже гибель природы.

Каждое из этих явлений может происходить как по отдельности, так и во взаимосвязи. Причиной разорения домашнего хозяйства может быть

<sup>1</sup> Антикризисное управление : учебник. – под ред. проф. Э. М. Короткова. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2005. — С. 380.

отсутствие денежных средств для оплаты расходов по его ведению и воспроизводству. Крах предприятий вызывается, в том числе и тем, что после вычета всех расходов прибыль оказывается равной нулю или даже менее того. Разрушение культуры и образования происходит из-за отсутствия у государства средств на эти цели. Следствием является обострение социальной обстановки.

Итак, что же может служить причиной нарушения равновесия хозяйствующего субъекта в условиях рынка? Во-первых, это наличие монополии; во-вторых, вмешательство государства; в-третьих, инфляция; в-четвертых, внешние факторы. Нарушение равновесия приводит к кризису — явлению, по своей сути представляющему некий предел и обострение противоречий внутри прежнего способа регуляции.

С позиции теории регуляции кризисы можно классифицировать следующим образом:

- *кризис как результат «внешнего» шока* — под кризисом понимается ситуация, когда продолжение экономического развития той или иной географической общности оказывается заблокированным из-за нехватки ресурсов, связанной с природными или экономическими катастрофами;

- *циклический кризис*, т. е. фаза устранения напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических и социальных процессах;

- *структурный (большой) кризис* — любой случай, когда экономическая и общественная динамика входит в противоречие со способом развития, который придает ей постоянный импульс, т.е. любой случай проявления противоречивого характера долгосрочного воспроизводства системы в целом;

- *кризис системы регуляции* — ситуация, когда механизмы, связанные с

существующей системой регуляции, оказывается не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным; *кризис способа производства*, характеризующийся обострением противоречий, которые развиваются в недрах наиболее важных институциональных форм - форм, определяющих режим накопления. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируется организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса. Это ситуация, когда блокируется вся динамика воспроизводства данной конкретной экономики.

Известный французский экономист **Р. Буайе** выделяет четыре типа кризисов: 1) «нарушение характера», 2) «частичное нарушение в системе регуляции», 3) «кризис системы регуляции», 4) «кризис режима накопления и системы регуляции». Применительно к этой типологии из указанных выше кризисов кризис «внешнего шока» будет относиться к 1-му типу, циклический и структурный — ко 2-му, остальные — соответственно к 3-му и 4-му типам.

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности — такова цель исследовательской деятельности менеджера, государственного аппарата управления, 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. Централизованное планирование и управление были формами государственного регулирования при осуществлении социально-экономической политики КПСС. Но государственное регулирование в директивно-плановой экономике и государственное регулирование в рыночной экономике — это различные понятия.

Требует определенного переосмысления понятие «экономическая эффективность», которое определяется комплексом понятий:

- эффективность производства, означающая, что достигается такое сочетание ресурсов, которое обеспечивает максимальный выпуск при данном объеме затрат. Это эффективность в понимании инженера-технолога. Например, нужно построить здание школы в соответствии с заданными стандартами, с минимальными потерями бетона и при минимальных простоях либо выбрать производственные технологии с учетом цен на ресурсы. Такой подход к эффективности помогает объяснить тот факт, что у нас в стране, где уровень заработной платы низок, строительство представляет собой процесс трудоемкий, а, например, в Германии — капиталоемкий;

- эффективность структуры продукции, т. е. производство товаров в оптимальном сочетании. Тот факт, что здание школы может быть построено с низкими затратами, сам по себе не служит основанием для его строительства. Возможно, те же ресурсы, затраченные, например, на строительство больницы, обернутся большим благом для местного населения. Та же земля может быть отведена под спортивную площадку или зону отдыха, а за счет средств, сэкономленных благодаря отказу от строительства школы, могут быть снижены налоги, что позволит

гражданам израсходовать свои деньги в других сферах потребления по своему желанию;

- эффективность потребления: потребители распределяют свои доходы таким образом, чтобы добиться максимального удовлетворения своих потребностей с учетом уровня дохода и цен на приобретаемые товары.

Все это обеспечивает эффективное использование ресурсов в данный момент времени. Динамическая эффективность требует оптимизации роста производства или потребления. Стремление к динамической эффективности (в отличие от статической) ставит труднейшую задачу — распределение средств между текущим потреблением и инвестированием.

Отмеченные особенности имеют важное значение в предотвращении и регулировании кризисных ситуаций, так как в этом процессе особое место принадлежит стратегии, предусматривающей осознание надвигающейся нежелательной критической ситуации; выявление причин возникновения такой ситуации и направленности ее составляющих; количественную и качественную оценку возможного ущерба; разработку тактических вариантов деятельности предприятий в условиях критических ситуаций и выхода из них.

Однако на практике такие стратегии разрабатываются чрезвычайно редко, что объясняется неподготовленностью руководителей и менеджеров к принятию обоснованных стратегических решений, отсутствием в хозяйствующих структурах технологических схем разработки, реализации и контроля стратегических планов, т. е. систем стратегического управления.

Серьезной помехой является:

*во-первых*, устаревшее мышление, избавиться от которого невозможно при отсутствии эффективной системы образования и открытости внешнему миру. Большинство российских специалистов и руководителей не имеют представления, например, о том, что редкие ресурсы обладают альтернативной стоимостью, т. е. ценность ресурсов, используемых для достижения данной цели, определяется возможностями их альтернативного применения при реализации всех остальных целей. При отсутствии такого понятия нельзя выработать адекватный подход к компромиссам и выбору альтернатив для принятия наружного решения;

*во-вторых*, груз старых приоритетов. Как известно, в советское время экономическая система строилась на приоритете общественных интересов перед правами личности, а также на стремлении добиться достижения цели любой ценой. Это въелось в сознание людей: подчиненные скрывают неприятные известия от начальников, нередко приукрашивают действительность;

*в-третьих*, старые страхи ведут к оборонительной реакции. Раньше экономические трудности решались проведением реорганизации, которая маскировала провалы. Издержки этой меры возлагались на трудовой коллектив предприятия, членами которого распоряжались, как неодушевленными предметами («винтиками»). В связи с этим многие люди до сих пор продолжают опасаться реформ, не верят в возможность достижения их целей;

В сумме все названные обстоятельства и предпосылки играют существенную роль в деятельности по регулированию кризисных ситуаций. Но возникает вопрос границы определения этой деятельности, т. е. «осязаемых» признаков выхода из кризиса. Современная мировая

экономическая мысль выделяет следующие признаки выхода из кризисных ситуаций.

**1. Поиск инноваций, содействующих изменениям способа экономического роста.** Эти преобразования в области отношений найма, которые могут способствовать попыткам выхода за пределы прежнего способа экономического роста. Это и определение форм внутренней организации и конкуренции, к которым движутся предприятия. Это и поиск ответов на вопросы, происходит ли заметное изменение образа жизни, происходят ли нарушения или изменения в сфере материального потребления и какое влияние это может оказать на отношения найма и организацию производства; каким образом восстанавливаются каналы государственного регулирования; какое влияние оказывает финансовая дерегламентация на связи между промышленностью и банками, на отношения между деньгами, кредитом и накоплением. Этот далеко не полный перечень вопросов свидетельствует о том, что для их решения требуется множество специалистов и исследователей.

**2. Поиск условий распространения инноваций.** Поскольку инновации могут быть не только полезными, но и бесполезными, а также преждевременными, когда условия на микро- или макроуровне не приспособлены к их восприятию, очень важно определить факторы, которые в условиях кризиса определяют распространение инноваций.

**3. Определение различий между локальными и глобальными изменениями.** Необходимо различать дополнительные инновации в рамках существующей логики нововведений и структурные изменения, затрагивающие саму эту логику. Следует подчеркнуть, что новое часто накладывается на старое. В этом случае переход от одного способа регулирования к другому совершается путем смены поколений — это

относится как к занятому персоналу, так и к используемым зданиям, сооружениям, оборудованию.

**4. Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений.** Предпринимаемые изменения могут или не привести к цели, или вызвать непрогнозируемые последствия. Поэтому с точки зрения менеджмента важно определить, насколько состоятельными и эффективными окажутся преобразования в логическом и социально-политическом плане; каким образом разрешаются постоянно повторяющиеся конфликты и возникающие неравновесия на микроэкономическом уровне. В макроэкономическом плане предстоит выяснить, определяет ли сочетание частичных компромиссов и новых институтов систему регулирования в целом, т. е. всю серию совместимых между собой механизмов распределения капитала, труда, денег, кредитов.

**5. Организационно-структурные новшества.** Этот аспект находит свое отражение в укреплении административного механизма. Непосредственный контакт населения с государством происходит в том случае, когда населению предоставляются государственные услуги. Для большинства граждан это единственная возможность прямого контакта с государством. Население судит об эффективности политики регулирования кризисных ситуаций, определяя, насколько последствия этой политики отражаются в их повседневной жизни.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Укажите роль и место государственного антикризисного регулирования рыночной экономикой.
2. Какова роль института банкротства в рыночной экономике?
3. Назовите организационные, правовые и финансовые основы фун-

кционирования института финансового оздоровления и банкротства на современном этапе.

4. Что такое хозяйствующие субъекты? Каковы их цели и задачи, возможные причины неудач и нарушения равновесия в условиях рынка?

5. Каковы основные признаки выхода из кризисных ситуаций? Можно ли их дополнить?

## ЛЕКЦИЯ 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 3.1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе разделения общественного труда. Критериями такого обособления являются экономическая самостоятельность, организационная целостность, наличие управляющей системы, общий результат работы.

В качестве организации могут рассматриваться фирма, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компания (страховая, туристическая и др.), а также структурные единицы системы государственного управления.

Возможно ли возникновение кризиса в деятельности отдельной организации? Это очень важный вопрос в проблематике современного управления.

Практика показывает, что кризисы не только возможны — они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации. При этом они могут не совпадать с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждая организация имеет собственный потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития социально-экономической системы. Поэтому она находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы, свои причины и возможности наступления и разрешения кризисов. Эту мысль можно представить в совокупности факторов, влияющих на кризисное развитие — внешних и внутренних, общих и специфических. *Внешние*

факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии общего кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но в каждой организации влияние общего кризиса различно — все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производственная и др.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления, персонал, социальная атмосфера и т. д.) Организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них ухудшением собственного состояния.

Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса, и это в практике управления должно быть предметом специального анализа.

При возникновении общего кризиса в России наблюдалась весьма заметная дифференциация различных организаций по степени проявления собственного кризиса: одни мгновенно оказались на грани разрушения и исчезновения, другие долгое время сопротивляются кризисным явлениям, третьи находят возможности использовать положение для собственного блага, «ловить рыбку в мутной воде», процветать (может быть, временно) в сумятице, вызванной общими кризисными явлениями. Это объясняется многими причинами: антикризисный потенциал, профессиональное управление, стечение обстоятельств, повышенная экономическая активность, удачный риск. Все это *внутренние* факторы кризиса, которые противостоят внешним и используются для их нейтрализации.



Возможно, что организация входит в глубокий кризис даже при весьма благоприятной внешней экономической обстановке. Причиной этого также могут быть внутренние факторы развития: деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работ, низкий профессионализм персонала, устаревшая технология, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и др.

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различными. Но очень важно распознавать симптомы кризисного развития, чтобы своевременно использовать программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса.

### **3.2. Возникновение кризисов в организации**

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности может выявить предрасположенность производственной организации к наступлению кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей. Но что может быть симптомом кризиса? Симптом кризиса — это и состояние показателя, и тенденции его изменения. При этом показатели могут оцениваться как по отношению к установленной для них нормативной величине (допуски изменений), так и по отношению друг к другу.

Симптомом кризисного развития могут быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям, либо временные параметры.

Например, темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, то опасность кризиса увеличивается.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Потому необходимо различать симптомы и причины, чтобы уметь по симптомам находить истинные причины кризиса и учитывать возможность ложных симптомов.

**Симптом** — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

**Фактор кризиса** — это событие или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

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

Например, инфляция является фактором кризиса, причиной инфляции может быть увеличение массы денег в связи с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в определенный период времени. Симптомами же кризиса могут быть, например, использование долларов в расчетных операциях, неоправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен и пр.

В организации факторами кризиса могут быть снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причинами могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования. Симптомы кризиса — появление первых признаков

отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

### **3.3. Тенденции циклического развития организации**

В развитии социально-экономической системы (организации) существует множество циклов, которые переплетаются друг с другом, накладываются друг на друга или расходятся. Поэтому исследование функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития составляют определенные трудности.

В литературе существуют различные методы выделения циклов развития социально-экономических систем. Один из наиболее рациональных — пятиэтапный цикл развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы (в дальнейшем будем рассматривать ее на примере фирмы). Эти особенности характеризуют и тип фирмы.

**Первый этап — эксплерентный:** зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого формирования будущей целостности. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики. Фирма не оформилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Это, как правило, рискованная деятельность. Поэтому здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этапе ее возникновения. Кризис может быть быстротечным и сравнительно легким. К нему готовы, поэтому имеется прикрытие: фирма пока находится в структуре другой фирмы,

более крупной и устойчивой. Такие организации (фирмы), называемые эксплерентными — уже некие организации, но еще не фирмы в полном смысле этого слова.

Коллектив эксплерентной организации — это весьма инициативные люди. Лидером является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер. Это человек, способный в силу своей предприимчивости начинать новое дело, ощутить его экономическую перспективность. Начинать дело трудно и опасно — здесь необходимы решительность и воля, доверие и уважение, активность и настойчивость.

**Второй этап — патентный:** при удачном развитии событий организация (фирма) продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап. В связи с тенденциями роста требуются перестройка структуры, дифференциация функций управления, повышение эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего он рассматривается как этап количественного роста, и все перестройки в управлении фирмой связаны с количественными изменениями. На этом этапе также существует опасность кризиса, но она незаметна на фоне устойчивых тенденций внутреннего развития. Кризис здесь в основном вызывается внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами. На этом этапе фирма может вырасти до нескольких тысяч человек, и этот рост оказывается оправданным, он вызывается потребностями развития.

**Третий этап — виолентный:** организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке, конкурентоспособность ее

высока, она чувствует себя уверенно. Фирмы-виоленты — это фирмы с силовой стратегией, которые, как правило, работают в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.

Фирмы-виоленты могут быть трех видов: национальные, интернациональные и деструктурированные.

*Национальные* виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экспериментные, фирмы, связанные с разработкой нового продукта или дизайна, новыми организационными структурами продажи и производства. По оценкам специалистов, общее количество национальных виолентов в промышленной сфере не должно превышать 20%, в противном случае ослабнет «подпитка» развития новыми идеями, продукция или услуги могут быстро устаревать морально.

По достижении определенного предела (например, фирма уже утвердилась на рынке, имеются достаточные технологические и финансовые возможности) фирма, как правило, принимает решение о дальнейшем развитии в виде освоения новых рынков сбыта, организации нового производства, стратегических разработок технологии и пр.

Жизнедеятельность фирм на стадии национального виолента хорошо описана швейцарским ученым **Х. Фризенвинкелем**. Некоторые группы развитых национальных виолентов, несмотря на свои размеры, не утрачивают способности к быстрому росту. Они динамичны и являются наиболее яркими примерами агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне. Особенности их позиций на рынке часто обусловлены технологическими и организационными преимуществами в конкретной области производства и экономической деятельности. Стремление полностью использовать выгоды часто заставляет эти фирмы выступать

как возмутители спокойствия, делает их минимально заинтересованными в сотрудничестве с другими гигантами.

Эти компании-«слоны» нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен повышенную стабильность. Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большие размеры, диверсификация, наличие широкой международной сети филиалов. В условиях жесткой конкуренции трудно постоянно быть первым в создании новшеств, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет менее зависеть от исхода конкурентной гонки. Ни одно новшество, реализованное соперниками, не затронет всех сегментов рынка, следовательно, всегда остаются возможности догнать конкурентов. Часто «слоны» вполне сознательно избегают первенства, поскольку риск первопрорыва всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности, только в том случае, когда успех уже наметился, и нередко при этом оттесняют новатора.

*Интернациональный* виолент возникает как продолжение развития национального посредством открытия филиалов за рубежом, освоения других национальных рынков сбыта и вынужден действовать по правилам мирового рынка. Специфическая проблема России, которая не решена до настоящего времени, — это стремление более развитых в экономическом отношении стран перевести в Россию экологически грязные производства, что, в конечном счете, ставит под угрозу ее национальную безопасность. Закат монополии (*деструктивный* виолент) связан с состоянием «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причинами этого могут быть распыление активности по слишком широкому кругу направлений,

усложнение организационной структуры, омертвление значительной части капитала в утративших перспективу производствах.

Как правило, выход из такой ситуации — дезинвестиции, безжалостное избавление от убыточных производств и снижение издержек на сохраняемых предприятиях. Уменьшив свои размеры, фирма получает возможность финансового оздоровления.

При этом возможно, что попавшая в полосу кризисного развития фирма утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии.

**Четвертый этап — коммутантный:** период упадка, старения фирмы, когда наиболее значимые параметры ее жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны.

Так появляются фирмы-мутанты, осуществляющие средний и малый бизнес, ориентированный на удовлетворение конкретных региональных потребностей, индивидуализированный подход к клиентам, использование достижений фирм-виолентов.

Коммутанты работают на этапе падения цикла выпуска какого-либо вида продукции. Как правило, это фирмы, отжившие свой век и выпускающие продукцию или оказывающие услуги, либо частично устаревшие, либо имеющие ограниченный спрос (в рамках только национального или регионального рынка).

Это могут быть как крупные и средние, так и малые фирмы. Их научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени технологической

освоенности изделий, выпускаемых виолентами, о целесообразных изменениях в них согласно требованиям специфических потребителей.

**Пятый этап — леталентный:** деструктуризация фирмы, прекращение ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты, т. е. фирмы, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Такие глубокие изменения, естественно, могут породить осложнения самого различного характера, в том числе и ухудшение рыночных позиций.

### **3.4. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации**

Знания о возможности кризиса, его проявлениях в жизнедеятельности системы являются основой для разработки менеджментом мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий.

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникают в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами цикла развития. Такие периоды можно рассматривать как межэтапные процессы перехода фирмы от одного состояния в другое.

Первый переходный период — **зарождение потенциала развития.** Он предшествует этапу появления фирмы в качестве эксплорента. Этот период характеризуется процессами зарождения новой фирмы в уже функционирующей старой, или исходной фирме, влияя на ее



жизнедеятельность — иногда болезненно, иногда благотворно. Чаще всего наблюдается переплетение положительных и отрицательных моментов.

Возникновение потенциала отдельного развития рождает опасность кризиса — но не всегда разрушительного. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска. Кризис характеризует ключевое противоречие развития.

Возникновение потенциала новой фирмы, как правило, связано с общей экономической ситуацией в регионе или стране, где предполагается ее действие. Этот период похож на предпринимательство в области малого бизнеса: рождение идеи и первые осторожные действия в области в ее реализации, повышенная предпринимательская активность и повышенная вероятность промаха, отрицательного кризисного эффекта.

Кризисы при возникновении эксплерентов обычно незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или в отдельном регионе. Это связано с тем, что эти фирмы в большинстве своем малочисленны по персоналу, незначительны на рынке, готовы к неудаче. Во многих странах государство оказывает поддержку таким фирмам (малого предпринимательства), потому что они являются важной сферой предпринимательской активности в области инноваций, реагирования на изменения потребностей и спроса.

Но если количество эксплерентов, попадающих в кризисную ситуацию, начинает превышать критическую массу, то могут возникнуть отрицательные так называемые системные (эмерджентные и синергические) эффекты, оказывающие уже существенное влияние на жизнедеятельность отдельного региона, вызывающие социальную напряженность.

В силу того, что эти фирмы невелики по количеству занятых и часто неприбыльны (в особенности в начале своей деятельности), они не могут содержать специальную структурную единицу, специализирующуюся на прогнозировании, предотвращении и минимизации потерь от кризиса. Поэтому менеджеры экспериментальных фирм должны владеть азами прогнозирования, теории кризисов и быть экономически грамотными. Умение менеджеров прогнозировать и предотвращать возможные кризисы становится все более значимым фактором в успехе экономической, маркетинговой и вообще менеджерской деятельности. Поэтому необходимо уделять большое внимание специальной подготовке по антикризисному управлению менеджеров различных фирм, особенно тех, в которых существует повышенная опасность возникновения кризиса.

Исчезновение значительной части фирм, особенно вновь возникших и получивших юридический статус, фиксируется статистикой многих стран. Английские исследователи отмечают, что до конца второго года продолжает функционировать не более 20—30% вновь возникших фирм.

Второй переходный период — **становление**: реальное появление новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции и юридическое оформление. Для пациентов проблемы возможности кризиса изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала.

Пациенты вырастают из экспериментов и в зависимости от стадии развития могут быть либо близки по влиянию на рынок к экспериментам (начальная стадия развития пациента), либо соответствовать виолентам (заключительная стадия развития пациента); как показывает практика,

количество неудач у этих фирм колеблется от 40 до 80%. Это объясняется тем, что управлять пациентами или эксплорентами — не одно и то же.

Пациенты крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на окружающую среду, поскольку им необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы с точки зрения решения вопросов предотвращения кризисов наиболее трудноуправляемы. Их агрессивность может компенсироваться только предпринимательской культурой всего общества.

Третий переходный период — **утверждение**: закрепление позиций фирмы на рынке, появление у нее определенных конкурентных преимуществ и их реализация в поведении на рынке. В этот период фирма самоутверждается на рынке, но во внутренних процессах развития возможно отделение от нее другой фирмы или разделение ее на самостоятельные фирмы. Ведь виоленты являются наиболее крупными фирмами, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию, и для них существует опасность кризиса. Она заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, социально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров.

Банкротство или распад таких фирм могут привести к тяжелейшим, причем не только экономическим, последствиям, как в регионе расположения фирмы, так и в масштабах мировых экономических отношений. Поэтому необходимо регулировать развитие таких фирм, как на региональном, так и на государственном уровнях. Они особенно нуждаются в антикризисном управлении, которое должно учитывать и национальные интересы, и мировые тенденции развития экономики.

Кризис виолента не только нарушает баланс на рынке, но и вызывает серьезные осложнения в социальной сфере. В большинстве стран законодательство о банкротстве, как правило, ориентировано именно на фирмы такого типа.

В России законодательная база и опыт решения проблем банкротств только начинают формироваться. И процессы эти проходят противоречиво. Необходимо учитывать большой спектр факторов — социальных, экономических, экологических, научно-технических.

Четвертый переходный период — **падение**: снижение большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы.

Вообще падение основных показателей — это уже не опасность кризиса, а его признак, но темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это этап развития, наиболее опасный для возникновения разрушительного кризиса, т. е. крайнего обострения противоречий, постепенно повышающего опасность разрушения, распада. В выходе из состояния падения большую роль играет система государственного регулирования, которая должна быть направлена на сохранение нормального общего социально-экономического положения. Это особенно важно для стран, имеющих крупные обрабатывающие промышленные предприятия, в частности для России. Сегодня в России можно наблюдать процессы распада многих предприятий (бывших виолентов) на мелкие фирмы-коммутанты. Очень часто они становятся угрозой экологической безопасности. Поэтому необходима общефедеральная программа по антикризисному управлению, основная задача которой — минимизация ущерба при банкротстве предприятия или его разделении.

Пятый переходный период — **исход**: окончательное разрушение фирмы, ее ликвидация тем или иным путем.

Каждый из переходных периодов, также, как и этапы, имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые определяются эффективностью управления, точнее, системой антикризисного управления, вторые — закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы, которые можно рассмотреть по внутренним и внешним признакам.

Внутренние признаки — финансовое положение, управляемость, социально-психологическая атмосфера деятельности, интеллектуальный и инновационный потенциал, ресурсосбережение, стратегия, информационные технологии, качество персонала.

Внешние признаки — конкурентоспособность, конкурентные преимущества, имидж фирмы, региональная структура, социально-политическая позиция, международные связи, связи с общественностью (паблик рилейшнз), природные условия.

Именно сочетание всех этих свойств, выраженное в показателях функционирования фирмы, и характеризует качественную определенность этапа ее развития, а переходный период отражает последовательные изменения в определенном направлении от этапа к этапу.

Но не всякие изменения отражают переходный период. Некоторые изменения характеризуют простую неустойчивость, флуктуацию (колебания) показателей под воздействием природных или социальных условий, перипетии конкурентной борьбы, ситуации рынка и пр.

Поэтому в практике антикризисного управления очень важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправляемых

процессах, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
2. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
3. Каковы возможные причины и симптомы кризисного развития фирмы?
4. Каковы тенденции циклического развития организации? Дайте оценку каждого из этапов цикла.
5. Когда повышаются вероятность и опасность кризиса?

## ЛЕКЦИЯ 4. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 4.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития

Все процессы, которые происходят в организации, можно разделить на управляемые и неуправляемые. *Управляемые* процессы поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Направленность и характер *неуправляемых* процессов невозможно изменить по тем или иным причинам, они протекают по собственным законам; в результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении, что отражает совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми, и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, а превалирование управляемых процессов зависит от эффективности управления и в определенных условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. Так, чрезмерный бюрократизм рождает социальную напряженность, конфликтные ситуации. Ранее часто использовался термин «заорганизованность», который характеризует стремление всем и всячески управлять, даже в тех случаях, когда в этом нет реальной необходимости. Зачастую это возникает в результате необоснованных опасений, отсутствия доверия к персоналу, непрофессионализма, а также на почве амбициозности менеджера.

Помимо того, что управляемые процессы отражают лишь часть всех процессов функционирования и развития организации, они имеют меру

управления, т. е. являются управляемыми до определенной степени. Так, хороший и четкий исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих в разрез со здравым смыслом или юридическим законом.

Следовательно, можно сделать вывод: не все процессы могут быть (и являются) управляемыми, а управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

К кризису может приводить «неведение» тех процессов, которыми можно управлять и которые надо умело направлять. Если этого не делать, они могут превратиться в стихийные. Кризис может возникнуть и в случае стремления управлять неуправляемыми процессами, когда нет механизмов управления. Это приводит к пустой растрате ресурсов.

*Антикризисное развитие* — это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Известно, что многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняющаяся технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение приводят к усложнению экономических связей, все большему разнообразию интересов человека. Это определяется образованием, урбанизацией жизни, социодинамикой культуры и другими факторами.

Процессы развития цикличны, и возрастание сложности происходит по логистической кривой. Она характеризует этапы возникновения предпосылок, проявление процессов усложнения, исчерпание сложившейся основы и накопление потенциала дальнейших изменений.



Логистическая кривая отражает четыре этапа развития. Так развивается не только организация, производство или фирма, — таким же образом происходит и развитие управления. Ведь управление является частью социально-экономической системы и обладает всеми ее признаками. Однако развитие управления происходит по «сдвинутой» логистической кривой. Это отражает его статус, его соотносительность с тенденциями развития социально-экономической системы, его возможность и ограниченность реагирования на процессы изменений в социально-экономической системе в целом.

**Первый этап** развития — это простое управление. Это управление, обозримое по всем своим характеристикам и связям, не требующее больших затрат на обеспечение его эффективности, не отличающееся многообразием своего функционального содержания, предполагающее элементарные организационные формы.

**Второй этап** — управление в условиях нарастающей сложности производства, которое в своем развитии должно опережать развитие производства. Только в этом случае оно может быть эффективным. Это потребует реконструкции управления, что, естественно, повлечет за собой усложнение в функциональном, организационном, мотивационном, информационном отношении, а также профессионализацию управления.

**Третий этап** — управление, адаптированное к соответствующей сложности производства. Оно может стимулировать ускоренное развитие производства и способствовать дальнейшему повышению его сложности. Это управление ярко выраженного инновационного типа, но быстро исчерпывающее свой инновационный потенциал.

**Четвертый этап** — замедление развития управления при достаточно высоких темпах развития производства. Здесь возможно возникновение

нового несоответствия сложности производства и управления, нарушения соотносительности управляющей и управляемой систем. Это уже опасность кризиса управления, а вслед за ним — всей управляемой системы.

Антикризисное управление в этом ракурсе его анализа выглядит как максимальное сближение ветвей логистических кривых на начальных и заключительных этапах цикла развития производства и управления и как максимальное опережение тенденции развития управления относительно тенденции развития производства на срединных этапах проявления этих тенденций.

#### **4.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления**

Как уже указывалось, опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда существует риск циклического развития социально-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов.

Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

*Антикризисное управление* — это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса,

закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении и более сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспособливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механизмов антикризисного управления, которые следует создавать и совершенствовать.

Необходимость антикризисного управления обусловлена также и целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляют искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика — это область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь главное в антикризисном управлении — необходимость повышения профессионализма технического персонала, укрепления дисциплины, организация разработки новых и более безопасных технологий. Все это проблемы управления. Решение технических проблем также начинается с управления.

В экономическом антикризисном управлении тоже возникает необходимость поиска — типов диверсификации производства, конверсии.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна; ее можно разделить на четыре группы.

**Первая группа** — проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это не простое дело — своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит возможное предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

**Вторая группа** проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии, что требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, социально-психологические проблемы.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в диверсификации технологий управления (**третья группа проблем**). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. К этой же группе можно отнести и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

**Четвертая группа** проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и санации предприятий.

Состав типичных проблем антикризисного управления подчеркивает, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

### **4.3. Признаки и особенности антикризисного управления**

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые, так или иначе, разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его

проблематики. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- в) к кризисам можно и необходимо готовиться;
- г) кризисы можно смягчать;
- д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления

(алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы; усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности и в части его технологий:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;

- использование антикризисного критерия качества управленческих решений при их разработке и реализации. Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежанию ошибок («семь раз отмерь...»), осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;

- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

- интеграции по ценностям профессионализма и компетентности;

- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.



Некоторые из характеристик антикризисного управления требуют более подробного рассмотрения.

**Функции антикризисного управления** — это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии кризиса, в процессе кризиса и при наличии его последствий? В этом отношении 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, регулирование времени принятия и исполнения решений.

#### **Причины кризисов:**

- 1) финансово-экономическая ситуация в стране;
- 2) острая конкуренция;
- 3) непрофессиональное управление (ошибочные решения);
- 4) рискованное развитие (стратегии);
- 5) кризисное управление (создающее конфликты, кризисы);
- 6) сложная социально-политическая обстановка;
- 7) природные катаклизмы.

Каждая из функций управления имеет свои особенности, но в общей совокупности они характеризуют основные черты антикризисного управления.

В развитии любого управления сосуществуют две его противоположности — **интеграция** и **дифференциация**, которые находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации, и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой. Связь интеграции и дифференциации в

переломных моментах изменения кривой характеризует возникновение новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии существуют точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность «распада», разрушения организационных основ. Выход из кризиса — изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

Управление имеет **ограничения** — внутренние и внешние, которые находятся в определенном, но изменяющемся соотношении.

В зависимости от этого соотношения изменяется и вероятность кризисных явлений.

*Ограничения*— неуправляемые процессы, сложные проблемы, разрешаемые либо естественным путем, либо опосредованными действиями.

Всегда существуют внешние и внутренние ограничения. Их обнаружение и учет — задача антикризисного управления.

В менеджменте ограничения существуют в качестве факторов развития и эффективности управления.

Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления. Внутренние ограничения снимаются посредством или отбора персонала, его ротации, обучения, или совершенствования системы мотивации. Информационное обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления.

Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, публичными отношениями.

Одна из важнейших характеристик антикризисного управления — **сочетание формального и неформального управления**. Разнообразные виды такого сочетания определяют зону рациональной организации антикризисного управления, которая может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

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

Существуют разные стратегии антикризисного управления:

- предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
- выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
- стабилизация позитивных ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанный риск;
- последовательный вывод из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса, а также возможностями управления.

#### **4.4. Эффективность антикризисного управления**

Развитие управления всегда должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования.

В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Антикризисное управление, так же как и любое другое, может быть менее или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но ее следует предполагать и видеть при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления — их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять.

**1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.** В данном случае имеются в виду не только общей профессионализм управления, который, безусловно, необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны вывести предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации.

Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию их способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно быть необходимым

элементом любого управления — стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

**2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессах специальной подготовки,** следует особо выделить в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать из них тех, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять организацией в экстремальных ситуациях.

**3. Методология разработки рискованных решений.** Подобная методология должна быть создана и освоена, потому что в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

**4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.** Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего — не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе — позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

**5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность,** которая в организации или фирме может проявляться в различной степени.

Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их

достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм. Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, и, кроме того, средством в механизме управления.

6. **Лидерство** также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Существует множество оттенков и модификаций лидерства, которое определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство — это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы и организации управления.

7. Особую роль в эффективности антикризисного управления играют **оперативность и гибкость** управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

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

программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9. **Человеческий фактор** в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но необходимо иметь в виду, что в антикризисном управлении существует понятие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций могут преодолеть только те люди, которые верны общей идее и общему замыслу и безоговорочно доверяют друг другу. Так же работает человеческий фактор и в антикризисном управлении.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является **система мониторинга кризисных ситуаций**. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для своевременного его обнаружения и распознавания.

Например, работа атомных электростанций раньше контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние, так же как и устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу, было сложно. Момент возникновения кризисной ситуации был размытым, и опасные режимы возникали неожиданно и зачастую непредвиденно. Сегодня разработана новая система мониторинга работы атомного реактора, которая построена на сравнительно простой визуальной оценке его состояния: оператор наблюдает за симметрией картинка на экране компьютера, которая отражает соотношение основных показателей

антикризисного функционирования атомной электростанции. Нарушение симметрии — это признак возникновения ситуаций, опасных с точки зрения возможного кризиса.

Аналогичный мониторинг кризисных ситуаций возможен и в системе антикризисного управления. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и привлечение к работе специализированных операторов.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое относительно управляемые и неуправляемые процессы?

Приведите примеры.

2. Что представляет собой антикризисное развитие?

3. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?

4. Каковы основные черты антикризисного управления?

5. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?

6. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?



## ЛЕКЦИЯ 5. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

### 5.1. Основные параметры диагностирования

Употребляя слово «диагноз» (от греч. *diagnostikos* — способный распознавать; учение о методах и принципах распознавания болезней и постановки диагноза; процесс постановки диагноза), мы имеем в виду, во-первых, констатацию результатов исследования кого-то или чего-то, во-вторых, заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т. д.

Формы диагноза всегда конкретны. Это могут быть относительные или абсолютные коэффициенты. Они, как правило, фиксированы по времени и имеют адресную привязку. Возможность установить диагноз нам позволяет такая исследовательская категория, как *диагностика* — определение состояния объекта, предмета, явления или процесса (управленческого, производственного, технологического и т. п.) посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностика — представляет собой одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве. *Процесс диагностики* — это исследовательский, поисковый, познавательный процесс, т. е. диагностика — это определенные способы, методы, приемы, с помощью которых она реализуется как исследовательский процесс. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. Прежде чем подробнее рассмотреть процесс диагностики, необходимо определить объект, цели и задачи диагноза, базовые параметры и другие сопутствующие понятия.

**Объектом** диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и др.).

Основу управления объектом диагноза составляют конкретные управленческие процедуры.

**Цель** диагностики — установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу, после чего можно откорректировать эффективную экономическую (политическую, социальную) политику, стратегию и тактику.

**Задачи** диагностики — определение мер, направленных на координацию работы всех составляющих элементов системы. Профессиональное управление на любом уровне невозможно без четкого представления о состоянии управляемого объекта. Задачи диагностики тесно переплетаются с задачами прогноза и анализа.

Исследование процесса развития объекта помогает лучше уяснить его существующее состояние. В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Делая вывод, что прогноз является неутешительным, мы имеем в виду, что дела в организации идут не так, как нам хотелось бы и, таким образом, выходим на постановку ее диагноза. И наоборот, определив диагноз, можем сделать прогноз. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, так как без четкой и достоверной констатации сложившегося положения нельзя оценить возможности развития объекта. Отсюда можно сделать вывод,

что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Поскольку диагностирование является исследовательским процессом, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к научному исследованию:

1) **аутентичность**, т. е. основанность на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления);

2) **объективность**: перед началом диагностирования его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Данная процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится; четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза;

3) **точность** — необходимое требование к правильности диагноза.

Существует и такое требование, как **воспроизводимость** исследования, но это, скорее, желаемое его качество, так как если это не хронометраж, не фотография рабочего дня или киноплёнка, воспроизвести «один к одному» проведенное исследование невозможно — хотя бы в силу того, что с течением времени обязательно изменятся один, два или все три обязательных условия процедуры и оценки исследования. Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

**Базовые параметры** — это система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в

тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т. д.) Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев. Это прежде всего создание системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных характеристик и количественных показателей, шкал для измерения определенных значений и т. п.

Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации. В общем виде проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение состояния выбранного объекта с нормой или эталоном с целью выявить наличие отклонений и определить их характер — положительный или отрицательный.

Этот *первый тип* определяется как диагноз, устанавливающий отклонение от нормы или деформацию развития. Он применим в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

*Второй тип* диагноза дает возможность определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, конкретной группе или совокупности. Применение этого типа диагноза позволяет упорядочить и систематизировать изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований. Пример — деление результатов на принципиально новые и модифицирующие. Проведение диагностических исследований предполагает получение выводов о положительном или отрицательном состоянии объекта.

*Третий тип* диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров. Его отличительной чертой является отсутствие необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза. Исследуя состояние объекта как уникальное сочетание признаков, достаточно убедиться в их наличии и дать им подробную характеристику. Итогом любого исследования является результат — диагноз состояния объекта.

**Результат** — это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике или отклонение от базы сравнения. Результаты представляются в виде статистических таблиц или диаграмм и позволяют определить прогноз состояния объекта на основе динамики изменения данных об объекте во времени. Постановка диагноза — необходимое условие успешного функционирования и развития отдельных систем и общества в целом, а в случае необходимости учет его результатов может предотвратить кризисную ситуацию в той или иной сфере.

Особое место в деятельности менеджера занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избежать непредвиденных тенденций и минимизировать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций любые виды деятельности предприятия сопряжены с проблемами. Одна из основных целей менеджмента — минимизировать их количество путем выбора соответствующих форм, методов и средств управлений, которые позволят получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. При

диагностике кризиса объектом может быть вся экономика страны, ее отдельная отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы — первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится процедурой, состоящей из нескольких этапов, предусматривающих принятие промежуточных решений. Диагностирование напрямую связано с такими понятиями, как «прибыль», «анализ», «прогнозирование» и «принятие решения».

Диагностированию предшествует формулировка проблемы, которую фиксирует функция контроля. После этого начинается анализ проблемы, цель которого — установить диагноз, т. е. выявить реальные расхождения (снижение, повышение, деформации) между оптимальным и фактическим состоянием параметров жизненно значимых в конкретной ситуации. После постановки диагноза принимается управленческое решение относительно устранения проблемы, следствием чего является предотвращение кризиса в организации.

При постановке диагноза следует четко различать содержание функции контроля и исследовательской функции. Анализ проводится в организациях каждой функциональной службой — планово-экономическим отделом, финансовым отделом, отделами сбыта и маркетинга, производственным отделом и другими службами с помощью методов и приемов статистики. Иными словами, происходит фиксация выполнения или невыполнения плана по тому или иному технико-экономическому показателю за анализируемый период. Например, рост объема производства за год составил 103,6% (факт соотносим с планом). На этом работа аналитической функции заканчивается — она только констатирует перевыполнение плана на 3,6%. Задача же исследовательской функции в виде диагностирования — это глубинный

научный процесс, который в данном примере позволяет определить, за счет каких факторов достигнуто это превышение — за счет роста производительности труда (интенсивный фактор, т. е. положительный, так как рост объема производства произошел за счет роста производительности труда) или роста численности (экстенсивный, а значит, отрицательный фактор, и предприятию не стоит обольщаться по поводу роста производства).

Центральный вопрос в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющегося потенциала. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде и способствует сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Нецелесообразно немедленно предпринимать действия по устранению симптома. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию исследуемого объекта. Такую информацию можно собирать неформально или на основе формальных методов анализа рынка, анализа финансовых отчетов, интервьюирования, приглашения консультантов по управлению или опроса работников. В ходе наблюдений важно различать релевантную (уместную) и неуместную информацию.

***Релевантная информация*** — это данные, касающиеся конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Для оперативного управления кризисами необходимо располагать их четкой классификацией, критериями которой могут стать тип или вид кризиса; сфера влияния или возникновения кризиса; метод определения кризиса; степень развития кризиса; распределение кризиса во времени; характер учета кризиса; возможность регулирования кризиса.

## 5.2. Этапы и методы диагностики кризиса

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап — этап качественной идентификации объекта — подразумевает определение параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство — к промышленно развитым, развивающимся странам или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить форму собственности в этой системе — государственная, частная, акционерная и т. д.

Второй этап — количественная идентификация объекта, для чего используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза, является время; в соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени — этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение



определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса. Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза.

Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик), т. е. базу сравнения, с фактическими аналогами. Диагностика начинается с анализа, на основе которого выявляются общие закономерности и общие деформации развития.

Диагностика осуществляется различными методами — аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования; диагностикой на моделях.

К *аналитическим* относятся методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. п.

Под *экспертной диагностикой* понимаются средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Она строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей

сравнительной экономической эффективности и др.

*Линейное программирование* — математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время. Чтобы использовать этот прием, менеджер должен количественно определить цель — параметр, который будет подвергнут этому приему, и имеющиеся ориентиры и ограничения (ресурсы, мощности, время).

*Динамическое программирование* — вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с переменными представляется как многоэтапный процесс принятия решения. На каждом этапе определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:

1) построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;

2) решение управленческой задачи;

3) анализ и обобщение полученных результатов. Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы о его экономическом и социальном развитии.

Социально-экономическое развитие любого общества определяется экономическим строем, способом производства, политическим режимом, менталитетом, образом жизни.

Например, кризис экономического строя является одной из четырех фаз цикла развития экономических систем и характеризуется следующими признаками: сокращение объемов производства; падение занятости населения; инфляция; снижение уровня благосостояния населения. Признаки следующей фазы — депрессии: минимальный объем производства, отсутствие роста цен, низкий уровень жизни людей. После депрессии наступает оживление — рост объемов производства, рост занятости населения и его доходов. Четвертая фаза цикла — подъем: отсутствие безработицы, полная загрузка производственных мощностей; превышение уровня ВВП данного уровня, имевшегося до начала цикла; повышение уровня благосостояния населения.

### **5.3. Информация в диагностике кризиса**

Роль информации в диагностике проблемы очевидна. При диагностике кризиса исследуется не статическое состояние объекта, а его развитие во времени. Если объект диагностики — экономика государства, то критериями диагностики являются макроэкономические показатели; если объект диагностики — отрасль, то критерии диагностики — основные технико-экономические показатели этой системы, применяемые в бухгалтерском учете.

Информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум основным блокам:

- 1) влияние факторов, стабилизирующих систему;
- 2) динамические свойства системы и масштабы их проявления.

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. Достоверная информация —

залог верного диагноза состояния экономического объекта. Для исследования состояния какого-либо объекта информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Статистические организации проводят массовое научно организованное наблюдение, с помощью которого получают первичную информацию о параметрах диагностируемого объекта. В нашем случае такой информацией являются отчетность о деятельности отдельных предприятий (организаций), сведения о занятости, количестве и распределении трудовых ресурсов. Массовое статистическое наблюдение — это учет максимально возможного числа всех входящих в область исследования единиц. Это исходный материал для статистических обобщений и выводов об исследуемом объекте. Получение сведений о достаточно большом числе единиц дает возможность освободиться от влияния случайных причин и установить характерные черты диагностируемого объекта.

С формальной точки зрения работа с полученной информацией об объекте проходит три стадии:

- 1) группировка и обобщение;
- 2) обработка материала;
- 3) анализ.

При прохождении этих стадий информация подвергается методам статистической обработки, но предварительно осуществляется качественный анализ параметров диагностируемого объекта. Это необходимо для постановки диагноза, так как в любом объекте происходят не только количественные, но и качественные изменения.

На *первой* стадии работы с информацией осуществляются ее сбор и группировка методом кластерного анализа. Определяется принадлежность информации к конкретной группе, подгруппе или классу по принципу сходства и однородности. Полученные результаты оформляются в виде аналитических матриц. Эта процедура позволяет выявить сравниваемые между собой объекты, особенности их развития. Затем полученные данные обобщаются.

На *второй* стадии рассчитываются индексы и определяются синтетические показатели для оценки состояния диагностируемого объекта, тенденций и закономерностей его развития.

На *третьей* стадии делаются выводы о состоянии диагностируемого объекта — в форме текста, дополненного графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и предотвращения кризиса?
2. Какие проблемы может решить диагностика?
3. Можно ли считать диагностирование функцией?

## ЛЕКЦИЯ 6. ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА

### 6.1. Наблюдение

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Основными задачами проведения процедур банкротства являются:

- возврат долгов кредиторам;
- восстановление условий, необходимых для продолжения юридическим лицом его бизнеса.

Особенности наблюдения как процедуры банкротства в соответствии с законом представлены в табл. 6.1.

На основании данных, собранных на стадии наблюдения, принимается решение о дальнейшей судьбе должника. Таким образом, наблюдение является подготовительной процедурой, а необходимость ее использования связана с тем, что, прежде чем ликвидировать или оздоравливать предприятие, ему надо дать время на осуществление сбора необходимой документации, оповещение заинтересованных лиц и подготовку решения на основе анализа финансового состояния. В отличие от таких процедур банкротства, как финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение, которые применяются в делах о банкротстве не всегда, наблюдение является обязательной процедурой.

В принципе, вопрос о начале процедур банкротства юридически может быть решен по-разному. Так, по закону о банкротстве США, в отношении должника сразу открывается либо процедура ликвидации,

либо реорганизации (по ходатайству должника или кредитора). Однако затем ликвидационная процедура может быть преобразована в реорганизационную, и наоборот. Во Франции, так же как и в России, существует вспомогательная процедура наблюдения. В Германии все дела сразу начинаются открытием конкурсного производства, а затем уже может быть введен план реструктуризации.

При определении арбитражного суда о введении наблюдения должны содержаться указания на:

- признание требований заявителя обоснованными и необходимость введения наблюдения;
- утверждение временного управляющего;
- размер вознаграждения временного управляющего и источник его выплаты.

Если при вынесении определения о введении наблюдения невозможно выдвинуть кандидатуру временного управляющего, арбитражный суд выносит определение отложить рассмотрение вопроса об утверждении временного управляющего на срок не более 15 дней.

Определение о введении наблюдения и определение об утверждении временного управляющего подлежат немедленному исполнению и могут быть обжалованы, что не приостанавливает их исполнение.

## Наблюдение как процедура банкротства

Применяется к должнику в целях:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечения сохранности имущества должника;</li> <li>• составления реестра требований кредиторов;</li> <li>• проведения первого собрания кредиторов</li> </ul>
Не применяется	<ul style="list-style-type: none"> <li>• к должнику, в отношении которого принято решение о ликвидации;</li> <li>• к отсутствующему должнику;</li> <li>• к организациям, осуществляющим незаконную деятельность по привлечению денежных средств;</li> <li>• к гражданам, не являющимся индивидуальными предпринимателями</li> </ul>
Срок	Законом не установлен, однако наблюдение должно быть завершено с учетом срока рассмотрения дела о банкротстве. Срок рассмотрения дела о банкротстве и срок наблюдения вместе должны составлять не более 7 месяцев (по закону 1998 г. — не более 3 месяцев с продлением не более чем на 2 месяца)
Начало	<p>При подаче заявления конкурсными кредиторами и уполномоченным органом по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности требований заявителя к должнику на основании определения арбитражного суда</p> <p>При подаче заявления самим должником с даты принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом</p>
Орган управления	Руководство предприятия-должника под контролем временного управляющего



Специфика	<p>Предприятие-должник продолжает деятельность под руководством администрации. Невозможны: ликвидация реорганизация должника, создание на его базе других организаций, филиалов, представительств; также невозможны: выпуск ценных бумаг, выход из состава участников, выплата дивидендов и т.д.; сделки с имуществом, превышающим 5 % балансовой стоимости активов.</p> <p>Сделки, связанные с выдачей займов, кредитов, поручительств, гарантий и т.п., возможны только с разрешения временного управляющего, назначаемого арбитражным судом. Арбитражный управляющий занимается формированием реестра требований кредиторов, проведением анализа финансового состояния должника и обеспечением мер по сохранности его имущества</p>
Окончание процедуры	<p>С момента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• признания должника банкротом и открытия конкурсного производства;</li> <li>• введения финансового оздоровления;</li> <li>• введения внешнего управления;</li> <li>• утверждения мирового соглашения</li> </ul>

Источник: Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардарики, 2005.

После вынесения арбитражным. судом определения о введении процедуры наблюдения складывается следующая ситуация:

- в течение наблюдения требования кредиторов не удовлетворяются в индивидуальном порядке, а лишь выявляются путем их предъявления через собрание или комитет кредиторов. Это предоставляет должнику возможность работать, несмотря на долги, а также возможность оценить

целесообразность продолжения своей деятельности либо ее ликвидации;

- по ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств. В этом случае кредитор может предъявить свои требования к должнику в рамках дела о банкротстве;

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании судебных решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, а также о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, и морального вреда. При этом подразумевается, что исполнительные документы вступили в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Если же такие исполнительные документы приняты судом после даты принятия заявления о признании должника банкротом, то их принудительное исполнение приостанавливается и не может осуществляться до завершения рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве;

- запрещается удовлетворение требований участника должника — юридического лица о выделении доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников.

Поскольку должник ограничивается в распоряжении своими средствами, то после введения наблюдения определение арбитражного суда о принятии заявления о признании должника банкротом направляется в банки и иные кредитные организации, с которыми должник имеет договор банковского счета (данные о счетах должника предоставляются самим должником либо запрашиваются в налоговых

органах), а также в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника, в налоговые и иные уполномоченные органы.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и прекращения деятельности иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с определенными ограничениями. С введением наблюдения в деле о банкротстве появляется особая фигура — временный управляющий, который утверждается арбитражным судом и действует параллельно с руководством должника.

*Органы управления должника с момента введения наблюдения могут совершать исключительно с согласия временного управляющего сделки следующих видов (новый закон о банкротстве от 26.09.2002 г. определяет, что это согласие должно быть получено в письменной форме):*

- связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника на дату введения наблюдения (по закону 1998 г. — и недвижимым имуществом и другим имуществом стоимостью свыше 10% балансовой стоимости активов должника);

- связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Контроль над этими сделками осуществляет временный управляющий, который дает разрешение на их осуществление. Если же какая-либо из вышеперечисленных сделок осуществляется без согласия временного управляющего, то она может быть признана в судебном порядке недействительной. Давая согласие на совершение таких сделок,

временный управляющий должен решить вопрос о том, целесообразна ли эта сделка, не станет ли последствием ее заключения ликвидация организации-должника и невозможность ее оздоровления. К сожалению, должник не застрахован от неправомерных действий арбитражного управляющего и от сговора между руководителем организации-должника и временным управляющим.

Кроме того, по решению суда этот перечень может быть расширен, т. е. суд может запретить совершать без согласия временного управляющего любую сделку.

Ограничения на совершение сделок профессиональным участником рынка ценных бумаг при применении к нему процедур банкротства не распространяются на сделки с ценными бумагами его клиентов, совершаемые по поручению клиентов, подтвержденные последними после возбуждения производства по делу о банкротстве.

Наряду с этим есть решения, которые не могут принимать ни органы управления должника, ни временный управляющий. К ним относятся решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации организации-должника;
- о создании юридических лиц или участии в иных юридических лицах;
- о создании филиалов и представительств;
- о выплате дивидендов или распределении прибыли между его учредителями (участниками);
- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций (уставный капитал может быть увеличен за

счет дополнительных вкладов учредителей);

- о выходе из состава участников должника — юридического лица, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;

- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц (по закону о банкротстве 1998 г. такие сделки могли осуществляться с согласия временного управляющего).

С момента введения наблюдения любые ограничения по распоряжению имуществом должника, в том числе аресты имущества должника, могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве.

Временный управляющий, как и другие арбитражные управляющие, утверждается арбитражным судом.

Деятельность временного управляющего осуществляется по двум основным направлениям:

- контроль за действиями руководства должника (в том числе обеспечение сохранности имущества неплатежеспособного предприятия);

- изучение финансового состояния должника с целью определения возможности и целесообразности оздоровления или ликвидации должника, а также сбор информации о кредиторах.

Вопрос об отстранении руководителя всегда является одним из самых важных, поскольку некомпетентное или заведомо преступное руководство зачастую является причиной банкротства. С другой стороны, причины кризиса могут быть связаны с внешними факторами, например с кризисом на уровне экономики государства. При этом руководитель организации-должника лучше разбирается в специфике работы предприятия, чем только что пришедший, пусть и

высококвалифицированный, временный управляющий. Поэтому в мировой практике известны три варианта управления должником в случае его банкротства:

- управление руководством должника (самоуправление);
- управление специально назначенным управляющим или далее группой управляющих (доверительное управление, арбитражный управляющий, временная администрация);
- управление руководством под контролем специально назначенного лица.

Выбор системы управления обычно зависит от анализа причин, в результате которых положение должника ухудшилось. Однако закон о банкротстве Российской Федерации не дает возможности оценить эффективность работы руководства должника, поскольку в любом случае во время наблюдения и финансового оздоровления полномочия руководителя ограничиваются, а во время внешнего управления и конкурсного производства руководитель вообще отстраняется, и его место занимает арбитражный управляющий.

Но если руководителем организации-должника не принимаются необходимые меры по обеспечению сохранности имущества должника, чинятся препятствия временному управляющему при исполнении его обязанностей или допускаются иные нарушения требований законодательства Российской Федерации, то арбитражный суд вправе отстранить руководителя должника от должности. В этих случаях исполнение обязанностей руководителя возлагается на временного управляющего.

В целях защиты интересов-кредиторов и сохранения имущества

должника закон о банкротстве наделяет временного управляющего широким кругом прав и обязанностей.

Таблица 6.2.

Полномочия временного управляющего

Права	Обязанности
<p>Предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также требования о применении последствий недействительности ничтожных сделок.</p> <p>Заявлять возражения относительно требований кредиторов.</p> <p>Принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов.</p> <p>Обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника.</p> <p>Обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности.</p> <p>Получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника.</p> <p>Осуществлять иные полномочия</p>	<p>Принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника.</p> <p>Проводить анализ финансового состояния должника.</p> <p>Выявлять кредиторов должника.</p> <p>Вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, когда это осуществляет реестродержатель.</p> <p>Уведомлять кредиторов о введении наблюдения</p>

Источник: Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2005.

Так, временный управляющий имеет право получать любую, в том числе и конфиденциальную, информацию о деятельности организации-должника, которую ему обязано предоставить руководство, и т.д. (см. табл. 6.2).

По окончании наблюдения временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, в который включаются сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника.

Одной из обязанностей временного управляющего является установление требований кредитора. Это очень важный вопрос, поскольку при этом определяется не только сумма долгов, но и количество голосов, которыми обладает кредитор на собрании.

Для участия в первом собрании кредиторов кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в течение 30 дней с даты опубликования в «Российской газете» сообщения о введении наблюдения. Кредиторы могут предъявлять свои требования и после этого срока, но тогда эти требования будут рассматриваться судом после введения процедуры, следующей за наблюдением, и соответственно кредиторы не будут допущены к голосованию на первом собрании кредиторов.

Требования кредиторов направляются в арбитражный суд, должнику и временному управляющему. К требованиям должен быть приложен судебный акт или иные документы, подтверждающие обоснованность этих требований. В этом случае на основании определения арбитражного суда они включаются в реестр требований кредиторов.

При наличии возражений арбитражный суд проверяет



обоснованность требований и выносит определение о включении или об отказе включения этих требований в реестр. Это определение возможно обжаловать. При необходимости арбитражный суд может поручить временному управляющему отложить проведение первого собрания кредиторов до завершения рассмотрения требований.

Таблица 6.3.

### Первое собрание кредиторов

Цель	Определение дальнейшей судьбы должника
Дата	Не позднее 10 дней до даты окончания наблюдения
Принимаемые решения (принимаются большинством голосов из присутствующих на собрании)	<p>1. Решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• введении финансового оздоровления;</li> <li>• введении внешнего управления;</li> <li>• признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства</li> </ul> <p>2. Другие вопросы, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• образование комитета кредиторов, определение его количественного состава и полномочий, избрание членов комитета кредиторов;</li> <li>• определение требований к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего;</li> <li>• определение саморегулируемой организации, которая должна представить в арбитражный суд кандидатуры арбитражных управляющих;</li> <li>• выбор реестродержателя из числа реестродержателей, аккредитованных саморегулируемой организацией;</li> <li>• решение иных вопросов, предусмотренных законом о банкротстве</li> </ul>

Источник: Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардарики, 2005.

Немаловажная роль в осуществлении процедур банкротства отводится законом о банкротстве собранию кредиторов, образуемому в целях защиты интересов всех кредиторов (см. табл. 6.3).

Временный управляющий определяет дату проведения первого собрания кредиторов и уведомляет об этом всех лиц, имеющих право на участие в первом собрании кредиторов: выявленных конкурсных кредиторов (кредиторов, обратившихся в установленный срок и в установленном законом порядке внесенных в реестр требований кредиторов), уполномоченные органы, представителя, работников предприятий-должников и др.

Особенности первого собрания кредиторов таковы:

- определение даты проведения (не позднее 10 дней до даты окончания наблюдения);
- предоставление протокола проведения в арбитражный суд;
- принятие решения об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении финансового оздоровления, внешнего управления или об открытии конкурсного производства (т. е. решение первого собрания кредиторов является основанием для принятия арбитражным судом решения о дальнейшей участи предприятия-должника);
- определение количественного состава комитета кредиторов, избрание его членов;
- решение иных вопросов, предусмотренных законом о банкротстве.

Решения первого собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов, налоговых и иных уполномоченных органов. При банкротстве субъектов естественных монополий топливно-

энергетического комплекса первое собрание кредиторов принимает решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не менее чем  $\frac{3}{4}$  голосов от их общего числа (это положение действовало до 1 января 2005 г.).

Первое собрание кредиторов — очень важный для должника этап. Цель его проведения состоит в определении кредиторами дальнейшей судьбы должника. Временный управляющий на собрании сообщает кредиторам данные анализа финансового состояния должника с изложением перспектив возможности или невозможности восстановления платежеспособности. Однако выводы временного управляющего носят рекомендательный характер и не являются обязательными для кредиторов. Кредиторы могут иметь собственный взгляд на возможность или невозможность оздоровления должника, не совпадающий с результатами анализа.

Протокол первого собрания кредиторов представляется временным управляющим в арбитражный суд не позднее чем через 5 дней с даты проведения первого собрания кредиторов.

Последнюю точку в процедуре наблюдения ставит арбитражный суд: он на основании решения первого собрания кредиторов или, руководствуясь законом о банкротстве принимает решение, о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, или выносит определение о введении внешнего управления, или утверждает мировое соглашение.

Основой для вынесения определения или принятия решения арбитражного суда служит решение первого собрания кредиторов. Однако суд может поступить вопреки воле кредиторов в том случае, если есть

ходатайство учредителей должника, уполномоченного государственного органа или третьих лиц и они предоставляют банковскую гарантию на сумму свыше 120% от размера обязательств должника, а также, если существует график погашения задолженности, соответствующий требованиям закона о банкротстве. В этом случае вместо предложенного кредиторами внешнего управления или конкурсного производства суд вводит финансовое оздоровление. Кроме того, если решение собрания кредиторов нарушает чьи-либо права и законные интересы, суд по заявлению соответствующих лиц может признать такое решение недействительным.

Если первое собрание кредиторов не приняло решение о том, какую процедуру надо ввести следующей, суд может отложить рассмотрение дела. Однако если решение не вынесено в течение 7 месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд, то суд принимает решение о введении какой-либо из процедур банкротства самостоятельно. При этом:

- если есть соответствующее ходатайство, то вводится финансовое оздоровление;
- если нет оснований для введения финансового оздоровления, но есть возможность восстановления платежеспособности, то вводится внешнее управление;
- если нет оснований для введения финансового оздоровления или внешнего управления, то вводится конкурсное производство, и должник признается банкротом.

С момента признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства или введения финансового оз-

доровления или внешнего управления, или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается.

## **6.2. Финансовое оздоровление**

Финансовое оздоровление — это новая процедура, появившаяся с введением Закона о банкротстве 2002 г. Она направлена на восстановление платежеспособности должника. Существует и еще одна процедура, связанная с оздоровлением, — санация (в законе 1992 г. она относилась к судебным процедурам, а в законе 1998 и 2002 гг. является досудебной процедурой). Разница между ними заключается в следующем:

- досудебная санация является добровольной процедурой и заключается в оказании финансовой помощи должнику (например, учредитель оплачивает все долги должника, а должник берет на себя обязательства перед этим учредителем);

- во время внешнего управления, кроме того, что осуществляются меры по оздоровлению должника, действует мораторий на долги (т. е. долги замораживаются и начинают выплачиваться после окончания процедуры);

- при финансовом оздоровлении должник начинает расплачиваться по долгам почти сразу после введения процедуры (в соответствии с графиком); одновременно осуществляются меры по финансовому оздоровлению. Гарантом исполнения обязательств в соответствии с графиком выступают лица, предоставившие обеспечение. В случае неисполнения должником графика погашения задолженности ее будут погашать лица, предоставившие обеспечение, после чего их требования будут включены в реестр как требования конкурсных кредиторов. Если

они не смогут исполнить эту обязанность, то будут нести ответственность в пределах стоимости имущества и имущественных прав, предоставленных в качестве обеспечения исполнения обязательств.

С ходатайством о введении финансового оздоровления к первому собранию кредиторов, не позднее чем за 15 дней до даты проведения собрания, имеют право обращаться:

- учредители (участники) должника — они принимают решение о ходатайстве на общем собрании большинством голосов присутствующих;
- собственник имущества должника — унитарного предприятия — решение о ходатайстве принимает орган, уполномоченный собственником;
- уполномоченный государственный орган;
- третье лицо (третьи лица) по согласованию с должником.

К решению об обращении с ходатайством прилагаются план финансового оздоровления (если ходатайствуют учредители, участники, собственник), график погашения задолженности, сведения об обеспечении исполнения обязательств и другие документы.

Последствия введения финансового оздоровления. С даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают такие последствия:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований к должнику, установленного законом о банкротстве;
- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований — кредиторов;

- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда;

- запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделении доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

- не допускается прекращение исполнения денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов;

- не начисляются неустойка (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

На сумму требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, подлежащих удовлетворению в со-

ответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ. Срок начисления процентов определяется с даты вынесения определения о введении финансового оздоровления и до даты погашения требований кредитора или до даты принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, если такое погашение не произошло до открытия конкурсного производства.

Неустойка (штрафы, пени), а также суммы причиненных убытков в форме упущенной выгоды, которые должник обязан уплатить кредиторам в размерах, существовавших на дату введения финансового оздоровления, подлежат погашению в ходе финансового оздоровления в соответствии с графиком погашения задолженности после удовлетворения всех остальных требований кредиторов.

Требования кредиторов, предъявленные в ходе финансового оздоровления и включенные в реестр требований кредиторов, удовлетворяются не позднее чем через месяц с даты окончания исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, если иное не предусмотрено законом о банкротстве.

Управление предприятием-должником в ходе финансового оздоровления. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с определенными ограничениями (см. табл. 6.4).

Однако на основании ходатайства собрания кредиторов, административного управляющего или предоставивших обеспечение лиц, содержащего сведения о ненадлежащем исполнении руководителем предприятия-должника плана финансового оздоровления или о совершении им действий, нарушающих права и законные интересы кредиторов и (или) предоставивших обеспечение лиц, арбитражный суд может отстранить руководителя предприятия-должника от должности. Об



отстранении руководителя должника от должности арбитражный суд выносит определение, которое может быть обжаловано.

Таблица 6.4

Ограничения полномочий должника в ходе финансового оздоровления

<p><i>Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в совершении, которых у должника имеется заинтересованность; которые связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки;</li> <li>• которые влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника;</li> <li>• которые влекут за собой возникновение новых обязательств должника в случае, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более 20% суммы</li> </ul>	<p><i>Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, которые:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления;</li> <li>• связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготовляемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности;</li> <li>• влекут за собой уступку прав требований, перевод долга;</li> <li>• влекут за собой получение займов (кредитов).</li> </ul> <p><i>Должник не вправе без согласия кредитора, требования которого</i></p>
---	---

<p>требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.</p> <p><i>Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) и лица или лиц, предоставивших обеспечение, принимать решение:</i></p> <p>о своей реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании)</p>	<p><i>обеспечены залогом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отчуждать имуществом залога, передавать его в аренду иство, являющееся.</li> </ul> <p>ли безвозмездное пользование другому лицу либо иным образом распоряжаться им, либо обременять предмет залога правами и притязаниями третьих лиц, если иное не предусмотрено федеральным законом или договором залога и не вытекает из существа залога</p>
---	--

Источник: Антикризисное управление : учебное пособие / под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардарики, 2005.

Административный управляющий утверждается арбитражным судом и действует с даты его утверждения арбитражным судом до прекращения финансового оздоровления либо до его отстранения, или освобождения арбитражным судом (см. табл. 6.5).

Таблица 6.5.

### Обязанности и права административного управления

Обязанности	Права
Вести реестр требований кредиторов за исключением случаев, когда это делает реестродержатель.	Требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника.
Созывать собрания кредиторов.	Принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником.
Рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности,	Согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных

Обязанности	Права
<p>предоставляемые должником, и составлять заключения по ним.</p> <p>Предоставлять на рассмотрение собранию кредиторов (комитету кредиторов) информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности.</p> <p>Осуществлять контроль за:</p> <p>своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов; ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</p> <p>своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов</p>	<p>законом о банкротстве, и предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях.</p> <p>Обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника в случаях, установленных законом о банкротстве.</p> <p>Обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер. Предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований о банкротстве</p>

Источник: Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардарики, 2005.

Прекращение производства по делу о банкротстве в связи с погашением требований кредиторов в ходе финансового оздоровления влечет за собой прекращение полномочий административного управляющего. При введении другой процедуры банкротства административный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до утверждения соответственно внешнего или конкурсного управляющего.

План финансового оздоровления, подготовленный учредителями

(участниками) должника, собственником имущества должника — унитарного предприятия, утверждается собранием кредиторов и должен предусматривать способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности в ходе финансового оздоровления.

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через 6 месяцев с даты введения процедуры финансового оздоровления.

График погашения задолженности по обязательным платежам, взимаемым согласно законодательству о налогах и сборах, устанавливается в соответствии с требованиями законодательства о налогах и сборах. Графиком погашения задолженности должно быть предусмотрено пропорциональное погашение требований кредиторов исходя из очередности, установленной законом о банкротстве.

Должник вправе досрочно исполнить график погашения задолженности. В этом случае на основании отчета должника о досрочном окончании процедуры финансового оздоровления арбитражный суд может вынести определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

В случае неисполнения должником графика погашения задолженности (непогашение задолженности в установленные сроки и (или) в установленных размерах) учредители (участники) должника, собственник имущества должника — унитарного предприятия, третьи лица, предоставившие обеспечение, не позднее чем через 14 дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности, вправе обратиться к собранию

кредиторов с ходатайством об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений или погасить требования кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Собрание кредиторов может принять решение о внесении изменений в график, после чего эти изменения утверждаются арбитражным судом. Также собрание кредиторов может отказать в утверждении изменений в графике погашения задолженности и обратиться в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении процедуры финансового оздоровления. В случае удовлетворения этого ходатайства арбитражным судом вводится процедура внешнего управления или конкурсного производства.

Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления, должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления.

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

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует, и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года. В случае если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем 18 месяцев, арбитра-

ражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления;

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

В случае неисполнения должником графика погашения задолженности в течение более 5 дней административный управляющий обязан обратиться к лицам, предоставившим обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, с требованием об исполнении должником обязательств согласно графику погашения задолженности.

Денежные средства, полученные в результате исполнения лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств, перечисляются на счет должника для расчетов с кредиторами.

В случае удовлетворения требований кредиторов лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, требования этих лиц погашаются должником после прекращения производства по делу о банкротстве или в ходе конкурсного производства в составе требований кредиторов третьей очереди.

Споры между лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, и административным управляющим, конкурсными кредиторами и уполномоченными органами разрешаются арбитражным судом, рассматривающим дело о банкротстве.

### 6.3. Внешнее управление

Внешнее управление имуществом должника-предприятия направлено на сохранение деятельности предприятия и его оздоровление; оно является необязательной процедурой банкротства и вводится арбитражным судом только тогда, когда это может привести к восстановлению платежеспособности должника. Определение арбитражного суда о введении внешнего управления подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано в вышестоящие инстанции лицами, участвующими в деле о банкротстве.

Срок действия внешнего управления составляет 12 месяцев, возможно его продление еще на 6 месяцев.

Срок внешнего управления продлевается арбитражным судом при условии, что собранием кредиторов принято решение об:

- утверждении или изменении плана внешнего управления, в котором предусмотрен срок внешнего управления, превышающий первоначально установленный, но не более чем максимальный срок внешнего управления;

- обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении внешнего управления, но не более чем максимальный срок внешнего управления.

Представления какого-либо обоснования эффективности введения внешнего управления от собрания кредиторов не требуется. Анализ финансового состояния должника и возможности его восстановления осуществляются временным управляющим. В обязанности кредиторов входит лишь определение (на стадии наблюдения) кандидатуры внешнего управляющего и предполагаемого срока проведения внешнего

управления.

Последствиями введения внешнего управления являются следующие:

1. Отстранение руководителя должника от должности и возложение управления делами должника на внешнего управляющего. Внешний управляющий имеет право издать приказ об увольнении руководителя или предложить ему перейти на другую работу в порядке и на условиях, установленных трудовым законодательством.

2. Прекращение полномочий органов управления должника (общее собрание акционеров, общее собрание участников, совет директоров, правление и т. д.) и собственника имущества должника — унитарного предприятия. Большинство полномочий этих органов должника переходит к внешнему управляющему, однако некоторые из них (согласование крупных сделок и сделок, в которых имеется заинтересованность) переходят к собранию участников либо комитету кредиторов. Органы должника обязаны в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обеспечить передачу ему бухгалтерской и иной документации организации-должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей. В компетенции органов управления должника остается только принятие решений об увеличении уставного капитала, об определении порядка ведения общего собрания акционеров и об избрании представителя учредителей (участников) должника, который будет участвовать в собрании кредиторов.

3. Снятие ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов; арест имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника могут быть наложены только в рамках процесса о банкротстве.

4. Введение моратория на удовлетворение требований. *Мораторий* —



это приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Введение моратория на удовлетворение требований кредиторов – является одним из наиболее привлекательных условий внешнего управления для должника. Мораторий позволяет в течение полутора лет (срока проведения внешнего управления) использовать суммы, предназначенные для уплаты долгов, на проведение мероприятий по улучшению финансового состояния должника. Поэтому именно мораторий на долги является приманкой для недобросовестных руководителей, объявляющих о фиктивном банкротстве своих предприятий.

Действие моратория распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки, исполнения которых наступили до введения внешнего управления. В течение срока действия моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, сроки которых наступили:

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым производится в бесспорном порядке, не допускается их принудительное исполнение, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до введения внешнего управления решений о взыскании задолженности по заработной плате, о выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда, а также о взыскании задолженности по текущим платежам;

- не начисляются неустойка (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных

обязательств и обязательных платежей, за исключением тех из них, которые возникли после принятия заявления о признании должника банкротом, а также подлежащей уплате по ним неустойки (штрафы, пени).

На сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа, выраженную в валюте РФ, в размере, установленном на дату введения внешнего управления, начисляются проценты на основе ставки рефинансирования ЦБР, утвержденной на дату введения внешнего управления. Соглашением, заключенным внешним управляющим и конкурсным кредитором, может быть предусмотрен меньший размер подлежащих уплате процентов или более короткий срок начисления процентов. Эти проценты начисляются на сумму требований кредиторов каждой очереди с даты введения внешнего управления и до даты вынесения арбитражным судом определения о начале расчетов с кредиторами по требованиям кредиторов каждой очереди, либо до момента удовлетворения этих требований должником или третьим лицом в ходе внешнего управления, либо до момента принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Однако эти проценты не учитываются при определении количества голосов, принадлежащих конкурсному кредитору, уполномоченному органу на собраниях кредиторов.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется также на требования кредиторов о возмещении убытков, связанных с отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется:

- на денежные обязательства и обязательные платежи, которые

возникли после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и срок исполнения которых наступил после введения внешнего управления;

- на требования о взыскании задолженности по заработной плате, – выплате вознаграждений по авторским договорам, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда. Это положение направлено на обеспечение гарантий прав работников должника, недопущение использования внешнего управления для отсрочки выплаты заработной платы.

Внешний управляющий утверждается арбитражным судом. В отличие от административного и временного управляющего, внешний управляющий полностью заменяет собой руководителя. Он получает достаточно широкие полномочия по распоряжению имуществом должника. Контролируют его деятельность в рамках закона комитет кредиторов и арбитражный суд.

Внешний управляющий по результатам проведения внешнего управления и при наличии оснований для досрочного прекращения внешнего управления по требованию лиц, имеющих право на созыв собрания кредиторов, а также в случае накопления денежных средств, достаточных для удовлетворения всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, обязан представить на рассмотрение собрания кредиторов свой отчет. Затем этот отчет направляется в арбитражный суд, который по результатам его рассмотрения выносит свое определение.

Кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления. Требования направляются в арбитражный суд и внешнему управляющему с приложением соответ-

ствующих документов.

Внешний управляющий или реестродержатель на основании определения арбитражного суда вносит соответствующую запись в реестр требований кредиторов. Возражения по требованиям кредиторов могут быть предъявлены в арбитражный суд внешним управляющим, представителем учредителей (участников) должника или представителем собственника имущества должника — унитарного предприятия либо кредиторами, чьи требования уже включены в реестр *в течение месяца* с даты получения этих требований внешним управляющим.

В любом случае — и при наличии возражений, и при отсутствии таковых — арбитражный суд проверяет обоснованность соответствующих требований кредиторов. По результатам рассмотрения выносится определение арбитражного суда о включении этих требований или об отказе включить их в реестр требований кредиторов, которое подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

Внешний управляющий вправе самостоятельно распоряжаться имуществом должника. Собственник имущества должника или органы управления должника не вправе принимать решения либо иным образом ограничивать полномочия внешнего управляющего по распоряжению имуществом должника. Таким образом, внешний управляющий наделен широким кругом полномочий по управлению должником. Это, однако, не означает, что действия внешнего управляющего ничем не ограничены. Только с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) внешним управляющим могут быть заключены следующие виды сделок:

- крупные сделки (связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет свыше 10% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, пред-

шествующую дату заключения этой сделки);

- сделки, в совершении которых имеется заинтересованность (одной из участвующих сторон являются заинтересованные лица, т. е. близкие родственники внешнего управляющего или конкурсного кредитора);

- сделки, связанные с получением или выдачей займов, выдачей поручительств или гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, отчуждением или приобретением акций, долей хозяйственных товариществ и обществ, учреждением доверительного управления, совершаются внешним управляющим после согласования с собранием кредиторов (комитетом кредиторов), за исключением случаев, когда возможность и условия заключения таких сделок предусмотрены планом внешнего управления;

- продажа имущества, являющегося предметом залога, допускается только при согласии кредитора, требования которого обеспечены залогом этого имущества;

- сделки, влекущие новые денежные обязательства должника, за исключением предусмотренных планом внешнего управления, в случаях, когда размер денежных обязательств должника, возникших после введения внешнего управления, превышает 20% суммы требований конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований.

*Отказ от исполнения договоров должника может быть заявлен только в отношении договоров, не исполненных сторонами полностью или частично, при наличии одного из следующих обстоятельств:*

- если исполнение договора должником повлечет убытки для должника по сравнению с аналогичными договорами, заключаемыми при сравнимых обстоятельствах;

- если такие сделки препятствуют восстановлению платежеспособности должника, т.е. управляющий может отказаться практически от исполнения любого договора, если докажет, что его исполнение препятствует восстановлению платежеспособности. Это указывает на приоритет интересов должника перед интересами отдельных кредиторов.

Однако этот отказ не относится к договорам должника, заключенным в ходе наблюдения с согласия арбитражного управляющего или в ходе финансового оздоровления, если такие договоры были заключены в соответствии с законом о банкротстве.

Контрагент должника вправе потребовать от должника возмещения убытков, вызванных отказом от исполнения договора должника. Сделка должника, в том числе совершенная им до момента введения внешнего управления, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего. Однако сделка должника, совершенная должником с заинтересованным лицом, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего только в том случае, когда в результате ее исполнения кредиторам или должнику были или могут быть причинены убытки.

Сделка должника, заключенная или совершенная должником с отдельным кредитором или иным лицом после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и (или) в течение 6 месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего или кредитора, если эта сделка влечет предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов — перед другими кредиторами. Если в течение 6 месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, какой-либо участник

(учредитель) вышел из состава участников (учредителей) и ему был выплачен пай (доля) в имуществе, то по заявлению внешнего управляющего или кредитора эта сделка признается недействительной, если ее исполнение нарушает права и законные интересы кредиторов, а все полученное по данной сделке возвращается должнику. В таком случае этот участник (учредитель) должника относится к кредиторам третьей (последней) очереди.

План внешнего управления. Не позднее одного месяца с момента своего назначения внешний управляющий должен разработать план внешнего управления, который представляется на утверждение собранию кредиторов. План внешнего управления субъекта естественной монополии топливно-энергетического комплекса разрабатывается внешним управляющим с учетом предложений федерального органа исполнительной власти в области ТЭК (это положение действовало до 1 января 2005 г.).

Внешний управляющий не позднее чем за 15 дней до собрания кредиторов должен направить план внешнего управления стратегическим предприятием или организацией в федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность данное стратегическое предприятие или организация. Этот федеральный орган дает в арбитражный суд свое заключение о плане внешнего управления и может до даты утверждения плана собранием кредиторов направить в арбитражный суд ходатайство о переходе к процедуре финансового оздоровления, предоставив при этом обеспечение исполнения обязательств должника и приложив график погашения задолженности.

План внешнего управления должен предусматривать меры, которые

приведут к устранению признаков банкротства, условия и порядок их реализации, расходы должника и срок восстановления платежеспособности.

План внешнего управления рассматривается собранием кредиторов, которое созывается внешним управляющим не позднее чем через два месяца с даты утверждения внешнего управления. Внешний управляющий письменно уведомляет всех кредиторов о дате и месте проведения собрания и обеспечивает возможность ознакомления с планом внешнего управления не менее чем за две недели до даты проведения собрания.

Собрание кредиторов вправе принять одно из следующих решений об:

- утверждении плана внешнего управления;
- отклонении плана внешнего управления и обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- отклонении плана внешнего управления, но при этом решением предусматривается срок созыва следующего собрания кредиторов для рассмотрения нового плана внешнего управления;
- отклонении плана внешнего управления и отстранении внешнего управляющего.

Утвержденный собранием кредиторов план внешнего управления и протокол собрания кредиторов представляются в арбитражный суд внешним управляющим не позднее 5 дней с даты проведения собрания кредиторов.

Если в течение четырех месяцев с момента введения внешнего управления арбитражному суду не представлен план внешнего управления, арбитражный суд вправе принять решение о признании



должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должника.

1. Перепрофилирование производства.
2. Закрытие нерентабельных производств.
3. Взыскание дебиторской задолженности.
4. Продажа части имущества должника.

Продажа имущества должника осуществляется внешним управляющим на открытых торгах после проведения инвентаризации и оценки и не должна приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности. Торги проводятся в форме аукциона, за исключением продажи имущества оборонного значения, которое может быть продано только на закрытых торгах. В закрытых торгах принимают участие лица, которые в соответствии с законом могут иметь в собственности или ином вещном праве такое имущество. Порядок проведения торгов аналогичен порядку проведения торгов при продаже предприятия.

Начальная цена имущества должника, выставяемого на торги, устанавливается собранием (комитетом) кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определяемой в соответствии с отчетом независимого оценщика. При продаже имущества стоимостью свыше 200 млн руб. организацию торгов осуществляет государство или специализированное учреждение, уполномоченное Правительством РФ на безвозмездной основе.

Естественно, что эти положения не распространяются на изготовленную должником в процессе хозяйственной деятельности продукцию.

5. Уступка прав требования должника. Уступка прав требования должника может быть осуществлена внешним управляющим путем продажи требований на открытых торгах с согласия комитета кредиторов или собрания кредиторов. При этом переход права требования осуществляется только после его полной оплаты, которая должна быть произведена не позднее 15 дней с даты заключения договора купли-продажи.

6. Исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника или третьим лицом (третьими лицами). Собственник имущества должника — унитарного предприятия, участники (учредители) или третьи лица вправе в любое время до окончания внешнего управления осуществить одновременное удовлетворение требований всех конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или предоставить должнику денежные средства на условиях договора беспроцентного займа, достаточные для удовлетворения этих требований. По окончании исполнения обязательств должника арбитражный суд на основании отчета внешнего управляющего может вынести определение о прекращении производства по делу.

7. Увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц.

8. Размещение дополнительных обыкновенных акций должника. Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных обыкновенных акций может быть включено в план внешнего управления исключительно по ходатайству органа управления должника.

Размещение дополнительных обыкновенных акций должника может проводиться только по закрытой подписке. Срок размещения до-

полнительных обыкновенных акций должника не может превышать три месяца. Государственная регистрация отчета об итогах размещения дополнительных обыкновенных акций должника должна быть осуществлена не позднее чем за месяц до даты окончания внешнего управления. Проспектом эмиссии (решением о выпуске) дополнительных обыкновенных акций должника должна предусматриваться оплата дополнительных обыкновенных акций только денежными средствами.

Акционеры должника имеют преимущественное право на приобретение размещаемых дополнительных обыкновенных акций должника в течение не более трех месяцев с даты начала размещения этих акций.

9. Продажа предприятия-должника. Продажа предприятия может быть включена в план внешнего управления по решению органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении таких крупных сделок.

При продаже предприятия целиком как имущественного комплекса, его филиалов и других структурных подразделений:

- отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности должника, включая земельные участки, здания, строения, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, всю продукцию, работы и услуги, исключительные права, принадлежащие должнику, кроме прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам;

- денежные обязательства и обязательные платежи должника не включаются в состав предприятия, за исключением обязательств должника, которые возникли после принятия заявления о признании должника

банкротом и могут быть переданы покупателю на условиях, установленных законом о банкротстве;

- все трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи предприятия, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия;

- сумма, вырученная от продажи предприятия, включается в состав имущества должника.

Продажа предприятия как и продажа части имущества, производится путем проведения открытых торгов в форме аукциона, за исключением продажи ограниченного в обороте имущества (оно продается на закрытых торгах).

Начальная цена продажи предприятия устанавливается решением собрания (комитета) кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим. Она не может быть ниже минимальной цены, определенной органами управления должника при обращении с ходатайством о продаже предприятия. Размер задатка для участия в торгах устанавливается внешним управляющим и не может быть более 20% от начальной цены. По условиям проведения торгов должник должен получить денежные средства не позднее чем через месяц по истечении срока внешнего управления.

Продажа стратегического предприятия (или организации), предназначенного для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности РФ, осуществляется путем проведения открытых торгов в

форме конкурса, причем Российская Федерация имеет право преимущественного приобретения этого предприятия и даже может в течение месяца после торгов приобрести предприятие у победителя торгов по той же цене, какую заплатил победитель торгов. Внешний управляющий выступает в качестве организатора торгов или привлекает для этих целей специализированную организацию с оплатой услуг последней за счет имущества должника. Внешний управляющий (организатор торгов) обязан опубликовать сообщение о продаже предприятия на торгах в «Российской газете» и местном печатном органе не позднее чем за 30 дней до даты проведения торгов.

В случае, если в указанные в объявлении о продаже предприятия сроки не получено ни одной заявки или получена заявка на приобретение предприятия от одного участника, торги по продаже предприятия считаются несостоявшимися. Если предприятие не было продано на повторных торгах или повторные торги были признаны несостоявшимися, то начальная цена продажи может быть снижена на 10%, но не может быть ниже минимальной цены. Если и после этого предприятие не было продано, то порядок его продажи устанавливается собранием (комитетом) кредиторов. В любом случае оно не может быть продано по цене ниже минимальной.

Лицо, являющееся победителем аукциона, и внешний управляющий в день проведения аукциона подписывают протокол, имеющий силу договора. Затем на основании протокола, подписанного победителем конкурса и организатором торгов в день проведения конкурса или не позднее 10 дней с даты проведения конкурса, подписывается договор купли-продажи предприятия.

Сумма задатка, утраченная лицом, выигравшим торги, в связи с его

отказом подписать протокол или договор купли-продажи предприятия, включается в состав имущества должника за вычетом издержек, которые понес организатор торгов на их проведение.

При продаже имущественного комплекса страховой организации в ходе внешнего управления к его покупателю переходят все права и обязанности по договорам страхования, по которым страховой случай не наступил на дату продажи. Покупателем имущественного комплекса страховой организации может выступать только страховая организация, имеющая лицензию на осуществление соответствующего вида страхования и обладающая активами, достаточными для исполнения обязательств по принимаемым на себя договорам страхования.

Особые условия при продаже предприятия должника — градообразующей организации может выдвинуть при помощи соответствующего ходатайства орган местного самоуправления или привлеченный к делу федеральный орган исполнительной власти, или орган исполнительной власти субъекта РФ. Таким условием может, например, быть сохранение рабочих мест не менее 50% работникам в течение трех лет с момента вступления договора в силу.

Преимущественное право приобретения имущества должника — сельскохозяйственной организации имеют лица, занимающиеся производством или переработкой сельскохозяйственной продукции и владеющие земельным участком, непосредственно прилегающим к земельному участку должника.

10. Замещение активов должника. Замещение активов должника проводится путем создания на базе имущества должника одного открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ. В случае создания одного открытого акционерного общества в

его уставный капитал вносится все имущество, в том числе имущественные права, входящие в состав предприятия и предназначенные для осуществления предпринимательской деятельности.

Такая возможность может быть включена в план внешнего управления на основании решения органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника при условии, что за принятие такого решения проголосовали все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

Планом внешнего управления может быть предусмотрено создание нескольких открытых акционерных обществ с оплатой их уставных капиталов имуществом должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности. Состав имущества должника, вносимого в оплату уставных капиталов создаваемых открытых акционерных обществ, определяется планом внешнего управления.

Величина уставных капиталов этих обществ устанавливается исходя из рыночной стоимости вносимого имущества, определенной на основании отчета независимого, оценщика с учетом предложений органа управления должника, уполномоченного согласно учредительным документам принимать решение о заключении соответствующих сделок должника.

При замещении активов должника все трудовые договоры, действующие на дату принятия решения о замещении активов должника, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к вновь создаваемому ОАО. Документ, подтверждающий наличие лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, подлежит переоформлению.

Акции созданных на базе имущества должника ОАО включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах. Это должно обеспечить накопление денежных средств для погашения требований всех кредиторов.

11. Иные способы восстановления платежеспособности должника. По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего собрание кредиторов вправе принять одно из следующих решений об обращении в арбитражный суд с ходатайством о:

- прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;
- прекращении дела в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром;
- продлении установленного срока внешнего управления;
- признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- заключении мирового соглашения.

Рассмотренный собранием кредиторов отчет внешнего управляющего и протокол собрания кредиторов направляются в арбитражный суд не позднее чем через 5 дней после даты проведения собрания кредиторов. К отчету внешнего управляющего должны быть приложены реестр требований кредиторов и жалобы кредиторов, голосовавших против принятого собранием кредиторов решения или не принимавших участия в голосовании.

Затем отчет внешнего управляющего и жалобы кредиторов рассматриваются арбитражным судом на заседании. По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего арбитражный суд выносит соответствующее определение (табл. 6.6).



## Способы восстановления платежеспособности должника

<i>Определение арбитражного суда по результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего</i>	<i>Основания для вынесения определения</i>
О прекращении производства по делу о банкротстве.	Удовлетворены все требования кредиторов в соответствии с реестром. Утверждено мировое соглашение.
О переходе к расчетам с кредиторами.	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о переходе к расчетам с кредиторами.
О продлении срока внешнего управления.	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о продлении срока внешнего управления.
Об отказе в утверждении отчета внешнего управляющего.	Требования кредиторов, включенные в реестр, не удовлетворены.  Отсутствуют признаки восстановления платежеспособности. Есть обстоятельства, препятствующие утверждению мирового соглашения.
О признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.  Суд отказал в утверждении отчета внешнего управляющего.  Отчет внешнего управляющего не представлен в течение месяца со дня окончания установленного срока внешнего управления

Источник: Антикризисное управление : учебное пособие / под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардарики, 2005.

При наличии ходатайства, принятого собранием кредиторов, арбитражный суд вправе установить срок окончания расчетов с кредиторами (не более 6 месяцев с даты вынесения определения суда). В этом случае производство по делу о банкротстве прекращается после окончания

расчетов с кредиторами. Расчеты с кредиторами производятся внешним управляющим в соответствии с реестром требований кредиторов, начиная со дня вынесения соответствующего определения суда или определения о начале расчетов с кредиторами определенной очереди.

С момента исполнения обязательств должника внешний управляющий или реестродержатель вносит соответствующую запись в реестр требований кредиторов.

Если в установленный арбитражным судом срок не произведены расчеты с кредиторами, арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, а кредитор вправе требовать начисления на невыплаченную сумму процентов в размере ставки рефинансирования ЦБР, начиная с даты вынесения определения о начале расчетов с кредиторами определенной очереди и до даты удовлетворения его требования полностью или в определенной пропорции.

#### **6.4. Конкурсное производство**

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет открытие конкурсного производства, т. е. именно с момента открытия конкурсного производства должник юридически становится банкротом. Срок конкурсного производства не может превышать одного года, но арбитражный суд вправе продлить этот срок еще на 6 месяцев. При необходимости срок конкурсного производства может быть продлен арбитражным судом сверх этих сроков. Основанием для продления срока могут служить обстоятельства, свидетельствующие о необходимости завершить продажу имущества должника и расчеты с кредиторами.

Основанием для признания гражданина банкротом является неспособность исполнить денежные обязательства или уплатить налоги и иные обязательные платежи в связи с тем, что сумма имеющихся долгов превышает стоимость имущества гражданина. При осуществлении процедуры банкротства свои требования к гражданину смогут предъявить также кредиторы по обязательствам, связанным с возмещением вреда жизни и здоровью, взысканием алиментов и иным обязательствам личного характера. Но если даже такие требования не будут предъявлены, они, в отличие от других обязательств гражданина, сохраняют свою силу и после окончания процедуры банкротства.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

- срок исполнения всех денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника, возникших до открытия конкурсного производства, считается наступившим;
- прекращается начисление неустойки (штрафов, пени), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер или являющихся коммерческой тайной;
- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника либо влекущих передачу его имущества в пользование третьим лицам, допускается исключительно в порядке конкурсного производства;
- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства. Эти документы должны быть переданы

судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему;

- снимаются ранее наложенные аресты имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника. Введение (наложение) новых арестов имущества должника и иных ограничений по распоряжению имуществом должника не допускаются;

- все требования к должнику могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства, за исключением требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности;

- исполнение обязательств должника допускается только в рамках конкурсного производства;

- органы управления должника отстраняются от выполнения функций по управлению и распоряжению имуществом должника в случае, если ранее такого отстранения произведено не было, а также прекращаются полномочия собственника имущества должника — унитарного предприятия.

В случае принятия арбитражным судом решения о признании страховой организации банкротом и об открытии конкурсного производства все договоры страхования, которые заключены такой организацией в качестве страховщика и по которым страховой случай не наступил до даты принятия этого решения, прекращаются. Страхователи (выгодоприобретатели) по прекратившимся договорам страхования имеют право требовать возврата части уплаченной страховщику страховой премии пропорционально разнице между сроком, на который этот договор был заключен, и сроком, в течение которого он действовал.

Страхователи (выгодоприобретатели) по договорам страхования, по которым страховой случай наступил до момента принятия арбитражным судом решения о признании страховой организации банкротом и об открытии конкурсного производства, имеют право требовать выплаты страховой суммы.

При осуществлении процедуры признания банкротом гражданина к нему должны быть предъявлены все требования по обязательствам, связанным с его предпринимательской деятельностью; одновременно могут быть заявлены и требования по другим обязательствам (о взыскании алиментов, возмещении причиненного вреда, по оплате коммунальных услуги т. п.). Признание банкротом гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, означает также, что утрачивает силу его государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя и аннулируются выданные ему лицензии на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности. Аналогичным образом утрачивает силу государственная регистрация главы крестьянского (фермерского) хозяйства в качестве индивидуального предпринимателя в случае признания банкротом крестьянского (фермерского) хозяйства. Индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, не может быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя в течение одного года с момента признания его банкротом. Арбитражный суд направляет копию решения о признании индивидуального предпринимателя банкротом и об открытии конкурсного производства в орган, зарегистрировавший гражданина в качестве индивидуального предпринимателя. Дело о банкротстве не может быть возбуждено повторно по заявлению гражданина в течение пяти лет после признания его банкротом.

Конкурсный управляющий действует с момента его утверждения арбитражным судом до даты завершения конкурсного производства. К нему переходят все полномочия по управлению делами должника, в том числе полномочия по распоряжению имуществом должника.

В случае если решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства принимается по окончании процедуры наблюдения, с момента назначения конкурсного управляющего полномочия органов управления должника и полномочия собственника имущества должника — унитарного предприятия прекращаются. Органы управления должника в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обеспечивают передачу бухгалтерской и иной документации - должника, печатей и штампов, материальных и иных ценностей должника конкурсному управляющему.

Конкурсным управляющим осуществляется опубликование сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства за счет средств должника в «Российской газете» не позднее пяти дней с момента назначения конкурсного управляющего. Контроль за деятельностью конкурсного управляющего осуществляют:

- комитет кредиторов или собрание кредиторов, которым конкурсный управляющий не реже одного раза в месяц представляет отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника и его имуществе на момент открытия конкурсного производства и в ходе конкурсного производства, а также иную информацию;

- арбитражный суд, по требованию которого конкурсный управляющий обязан предоставлять все сведения, касающиеся конкурсного производства, в том числе отчет о своей деятельности.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения конкурсным управляющим возложенных на него обязанностей арбитражный суд может отстранить конкурсного управляющего от исполнения им своих обязанностей.

*Конкурсная масса* — все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства. В составе имущества должника отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога.

В конкурсную массу не входит:

1. Имущество, изъятое из оборота. Собственник изъятого из оборота имущества обязан принять от конкурсного управляющего это имущество или закрепить его за другими лицами в течение шести месяцев с момента получения уведомления от конкурсного управляющего. В противном случае все расходы по содержанию имущества, изъятого из оборота, возлагаются на собственника этого имущества.

2. Имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на разрешении (лицензии) на осуществление определенных видов деятельности.

3. Социально значимые объекты (дошкольные образовательные учреждения, общеобразовательные учреждения, лечебные учреждения, спортивные сооружения, объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения). Они продаются путем проведения торгов в форме конкурса в таком же порядке, как и остальное имущество.

Обязательным условием такого конкурса является обязанность

покупателя социально значимых объектов содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использование в соответствии с целевым назначением. Иные условия проведения конкурса может определить собрание кредиторов (комитет кредиторов) по предложению органа местного самоуправления. Средства, полученные от продажи социально значимых объектов, включаются в конкурсную массу.

В случае существенного нарушения или неисполнения покупателем социально значимых объектов соглашения об исполнении условий конкурса суд расторгает соглашение об исполнении условий конкурса и договор купли-продажи, а эти объекты передаются в собственность муниципального образования. Стоимость этих объектов возмещается покупателю за счет местного бюджета.

Непроданный жилищный фонд социального использования и социально значимые объекты (за исключением тех, чья эксплуатация является убыточной) передаются в собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления, с учетом фактического состояния без каких-либо дополнительных условий на возмездной основе по договорной цене. Средства, выплаченные органом местного самоуправления, включаются в конкурсную массу.

4. Ценные бумаги и иное имущество клиентов, находящиеся в распоряжении профессионального участника рынка ценных бумаг, поскольку с момента введения внешнего управления или конкурсного производства оставшиеся ценные бумаги клиентов подлежат возврату клиентам, если другое не предусмотрено соглашением арбитражного управляющего с клиентами. Если требования клиентов в отношении возврата принадлежащих им ценных бумаг одного вида (одного эми-



тента, одной категории, одного типа, одной серии) превышают количество этих ценных бумаг, находящихся в распоряжении профессионального участника рынка ценных бумаг, их возврат клиентам осуществляется пропорционально требованиям клиентов. Требования клиентов в неудовлетворенной их части признаются денежными обязательствами и удовлетворяются в рамках процедур банкротства.

5. При банкротстве гражданина — имущество, на которое в соответствии с ГПК не может быть обращено взыскание; а также по решению суда — неликвидное имущество или имущество, доход, от реализации которого существенно не повлияет на удовлетворение требований кредиторов, на сумму не более 100 МРОТ.

6. При банкротстве крестьянского (фермерского) хозяйства — имущество, принадлежавшее главе и членам этого хозяйства на праве собственности, а также иное имущество, если доказано, что оно приобретено на доходы, не являющиеся общими средствами крестьянского (фермерского) хозяйства.

В целях правильного ведения учета имущества должника, составляющего конкурсную массу, конкурсный управляющий вправе привлекать бухгалтеров, аудиторов и иных специалистов.

Рассмотрим особенности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью.

- *Требования кредиторов первой очереди.* Определение размера требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, осуществляется путем капитализации соответствующих повременных платежей, установленных на дату принятия арбитражным судом решения о признании

должника банкротом и об открытии конкурсного производства, подлежащих выплате гражданину до достижения им возраста 70 лет, но не менее чем за 10 лет. Если возраст гражданина превышает 70 лет, период для капитализации повременных платежей составляет 10 лет. Порядок и условия капитализации платежей определяются Правительством РФ.

При наличии согласия гражданина его право требования к должнику в сумме капитализированных повременных платежей переходит к Российской Федерации. Однако суммы капитализированных платежей лицам, подлежащим обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и имеющих право на обеспечение по страхованию в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний», в случае банкротства страхователя в обязательном порядке перечисляются в региональное отделение Фонда социального страхования РФ, вне зависимости от их согласия или несогласия. Расчет размера капитализируемых платежей проводится на момент принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства в соответствии с Методикой расчета, утвержденной постановлением Фонда социального страхования (письмо Фонда социального страхования Российской Федерации от 1 ноября 2001г. №02-18/07-7809).

Требования о возмещении морального вреда удовлетворяются в размере, установленном судебным актом.

- *Требования кредиторов второй очереди.* При определении размера требований по выплате выходных пособий и оплате труда

лицам, работающим по трудовому договору, в том числе по контракту, принимается во внимание непогашенная задолженность, образовавшаяся на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Аналогичные требования, образовавшиеся во время процедур банкротства, удовлетворяются вне очереди.

• *Требования кредиторов третьей очереди.* Раньше требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, подлежали удовлетворению за счет всего имущества должника, в том числе не являющегося предметом залога в третью очередь, перед требованиями по обязательным платежам и перед другими кредиторами. Теперь они удовлетворяются за счет средств от продажи залога на открытых торгах преимущественно перед другими кредиторами.

Если на эти требования средств от продажи залога не хватит, они будут удовлетворяться в составе требований кредиторов третьей очереди на общих основаниях. Требования этой очереди удовлетворяются в следующем порядке:

1) требования по гражданско-правовым обязательствам, за исключением требований первых двух очередей;

2) возмещение убытков в форме упущенной выгоды, взыскание неустойки (штрафов, пени) и иных финансовых санкций, в том числе за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате обязательных платежей, учитываются отдельно в реестре требований кредиторов и подлежат удовлетворению после погашения задолженности и причитающихся процентов.

Конкурсный управляющий (собственник, учредитель — если они исполняют обязательства должника) производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов, который закрывается по истечении двух месяцев с даты опубликования сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если после завершения расчетов с кредиторами осталось имущество, а кредиторы отказались от него для погашения своих требований и отсутствуют заявления собственника, учредителей (участников) о правах на него, то это имущество передается органам местного самоуправления по месту нахождения должника.

При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

В случае невозможности перечисления денежных средств на счет кредитора причитающиеся ему суммы вносятся конкурсным управляющим в депозит нотариуса по месту нахождения должника. Если кредитор не забирает эти средства в течение трех лет, то они поступают в федеральный бюджет.

Требования кредиторов, заявленные после закрытия реестра требований кредиторов, а также требования по уплате обязательных платежей, возникшие после открытия конкурсного производства, удовлетворяются из имущества должника, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, включенных в реестр.

Требования кредиторов первой и второй очереди, заявленные до окончания расчетов со всеми кредиторами, в том числе после закрытия реестра требований кредиторов, подлежат удовлетворению независимо от того, когда они были заявлены.

В качестве отступного может быть предоставлено только имущество, не обремененное залогом. Зачет требования и погашение требования предоставлением отступного допускаются только при условии соблюдения очередности и пропорциональности удовлетворения требований кредиторов. Не допускается погашение требований с помощью новации обязательства.

Конкурсный управляющий вносит в реестр требований кредиторов сведения о погашении требований кредиторов.

Кредиторы, чьи требования не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право предъявить требования к третьим лицам, получившим незаконно имущество должника, *в течение 10 лет* после окончания производства по делу о банкротстве.

После завершения расчетов по заявленным требованиям гражданин освобождается от исполнения оставшихся обязательств, связанных с предпринимательской деятельностью, независимо от того, были, заявлены такие обязательства или нет. Что касается обязательств, не связанных с его предпринимательской деятельностью, то погашаются лишь заявленные и учтенные требования. Особенность последствия признания банкротом индивидуального предпринимателя, в отличие от банкротства юридического лица, состоит в том, что кредиторы по обязательствам, не связанным с предпринимательской деятельностью, которые не предъявили свои требования до признания его банкротом, сохраняют право на их предъявление и после завершения процедуры банкротства.

Кроме того, не погашаются требования граждан о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, а также другие требования личного характера независимо от того, были они заявлены при процедуре банкротства или нет.

Продажа имущества должника. Продажа имущества на открытых торгах осуществляется конкурсным управляющим после проведения инвентаризации и оценки имущества должника, начальная цена продажи определяется независимым оценщиком. Порядок и сроки продажи имущества должника должны быть одобрены собранием кредиторов или комитетом кредиторов, а при наличии разногласий эти вопросы решает суд.

Продажа предприятия и иного имущества должника осуществляется таким же образом, как и при внешнем управлении.

При продаже имущества стоимостью свыше 200 млн руб. для проведения торгов привлекается государственная специализированная организация, уполномоченная Правительством РФ.

В случае признания градообразующей организации-должника банкротом конкурсный управляющий обязан, приступая к реализации имущества должника, осуществить попытку продажи бизнеса, т. е. выставить на первые торги предприятие как имущественный комплекс, что служит защите интересов работников, поскольку при продаже предприятия целиком не происходит увольнения работников и они могут работать на нового хозяина — покупателя должника (сохранение рабочих мест может быть оговорено особо при ходатайстве соответствующего государственного органа, как и при внешнем управлении. Продажа имущества должника по частям может проводиться управляющим только в том случае, если предприятие не было продано целиком на первых

торгах.

В ходе конкурсного производства продажа имущества предприятия-субъекта естественных монополий топливно-энергетического комплекса, входящего в состав единого производственно-технологического комплекса, осуществляется только путем проведения торгов в форме конкурса с соблюдением следующих условий:

- имущество выставляется на торги единым лотом;
- покупатель соглашается принять на себя обязательства должника по договору энергоснабжения, договору поставки газа, договору транспортировки и (или) распределения газа, нефти и нефтепродуктов;
- должен быть сохранен единый производственно-технологический комплекс в соответствии с его целевым назначением;
- необходимо наличие лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности.

Если в отношении должника не вводилось ни финансовое оздоровление, ни внешнее управление, а в ходе конкурсного производства появились достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена и у него есть имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности, то арбитражный суд может вынести определение о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

Если по обязательствам расплатились учредитель, собственники, то арбитражный суд выносит определение о прекращении производства по делу.

Если этого не произошло и не было заключено мировое соглашение, то после рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного

управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства.

Конкурсный управляющий в течение десяти дней с момента вынесения определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства представляет это определение в орган, в который должны представляться необходимые документы для осуществления государственной регистрации предприятия-должника в связи с его ликвидацией.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

С момента внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника полномочия конкурсного управляющего прекращаются, конкурсное производство считается завершенным, а предприятие-должник — ликвидированным.

## **6.5. Мирное соглашение**

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

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

Сторонами мирного соглашения являются должник и конкурсные



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

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

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

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

Как и любой другой документ, мировое соглашение заключается в письменной форме. Со стороны должника мировое соглашение под-

писывается гражданином-должником или руководителем должника юридического лица, внешним управляющим или конкурсным управляющим. От имени кредиторов мировое соглашение подписывается лицом, уполномоченным собранием кредиторов. Если в мировом соглашении участвуют третьи лица, они или их представители также подписывают мировое соглашение.

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

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

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

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

С даты утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращается производство по делу о банкротстве, прекращаются предприятия полномочия арбитражного управляющего, который, тем не

менее, продолжает исполнять обязанности по управлению должником до даты назначения (избрания) руководителя должника. С момента утверждения мирового соглашения гражданин-должник или руководитель должника, внешний или конкурсный управляющий приступают к погашению задолженности перед кредиторами в соответствии с мировым соглашением.

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

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

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

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

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем сущность и особенности процедуры наблюдения?
2. В чем сущность и особенности процедуры финансового оздоровления?
3. Что представляет собой процедура внешнего управления?
4. Каков механизм процедуры конкурсного производства?
5. Что представляет собой мировое соглашение как метод мирного урегулирования споров?
6. В чем сущность досудебной санации как метода восстановления платежеспособности организации?

## ЛЕКЦИЯ 7. САНАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 7.1. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении

В Федеральном законе «О банкротстве (несостоятельности) предприятий» используется понятие «досудебная санация» — единовременное выделение денежных средств внешним инвестором на оздоровление и предотвращение банкротства предприятия. Причем сумма выделенных средств должна быть значительной, чтобы ее хватило на погашение денежных обязательств и восстановление платежеспособности должника. По мнению многих специалистов антикризисного управления, данное определение имеет ограниченный характер, поскольку основной целью санации в нем является удовлетворение требований кредиторов, а не развитие предприятия. Кроме того, зависимость от одного инвестора значительно снижает управленческую маневренность предприятия, и найти крупного внешнего инвестора для неплатежеспособной фирмы очень проблематично. Упование предприятия только на помощь извне порождает у его руководителей и персонала иждивенческие настроения, снижает мотивацию к самостоятельному поиску путей выхода из кризиса, сужает диапазон возможных действий и направлений антикризисного управления.

Поэтому целесообразно использовать более широкое понятие санации, которая может проводиться на любом этапе развития предприятия, в том числе и при процедурах банкротства (финансовом оздоровлении и внешнем управлении). К санации должно быть привлечено как можно больше инвестиционных источников, как внешних, так и внутренних, для периодического пополнения средств и снижения общего инвестиционного риска.

Таким образом, **санация** — это комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Она нацелена на сохранение предприятия путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Согласно российскому законодательству санация не относится к процедурам банкротства, и порядок ее проведения подробно не расписан. Несмотря на схожесть проблем, которые корпоративный менеджмент должен решать на всех стадиях неплатежеспособности предприятия, и возможность использования методик арбитражного управления в целях предупреждения банкротства, санация требует отдельного подробного организационно-экономического обоснования.

Проведение санации базируется на следующих принципах:

**1) принцип упущенных возможностей:** чем раньше будет осознана необходимость реорганизации бизнеса, тем легче предприятию будет преодолеть зону неблагополучия, не допустить критического падения основных показателей деятельности;

**2) принцип динамичности экономических процессов:** несмотря на то, что сроки санации строго не ограничиваются, ее проведение должно носить оперативный и упреждающий характер, так как запаздывание с неотложными мерами усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации включаются преимущественно тактические и быстро окупаемые мероприятия, что не отрицает наличия стратегических ориентиров

преобразования организации;

**3) принцип малозатратности антикризисных мероприятий.**

Данный принцип актуален для любого плана, но при остром дефиците ресурсов на убыточном предприятии, низкой потенциальной возможности получения внешних инвестиций без относительной потери самостоятельности он имеет первостепенное значение;

**4) принцип прозрачности всех санационных мероприятий:**

без объяснения персоналу целей и задач санации программа оздоровления обречена на неудачу;

**5) принцип соблюдения компромисса между интересами**

собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия: несмотря на различие интересов указанных групп, компромисс должен быть найден, иначе неизбежен саботаж программных мероприятий со стороны участников, интересы которых ущемлены;

**6) принцип сотрудничества с персоналом:**

привлечение сотрудников к разработке программы санации повышает мотивацию персонала и способствует эффективной реализации программы.

Организация санации с точки зрения возможности ее проведения предполагает разделение процесса управления на отдельные совокупности последовательных операций (действий, работ), которые отражают определенный порядок проведения оздоровительных мероприятий и называются процедурами санации. Понятие «процедура» отличается от понятия «технология» меньшей степенью регламентации деятельности, ее подетального и пооперационного разделения, значительной вариативностью мероприятий и разнообразием организационных форм.

*Процедура санации* — это упорядоченная совокупность слабо

формализованных, последовательно и параллельно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного оздоровления предприятия.

Основное назначение процедур санации — организационное обеспечение разработки и реализации программы антикризисных мероприятий. В целом процедуры санации представляют собой ряд действий, осуществляемых менеджером в целях планового вывода предприятия из кризиса. Каждая процедура способствует достижению определенной цели, решению некоторого комплекса задач. Подробная конкретизация процедуры и ее длительность зависят от характера стоящих перед менеджером задач. С этой точки зрения можно выделить следующие основные процедуры санации:

- санация инвестиционного потенциала предприятия;
- разработка программы санации;
- санация кадрового потенциала.

Осуществление комплекса указанных процедур способствует наполнению программы санации конкретными мероприятиями, финансовому и кадровому обеспечению ее реализации. Предприятие, отслеживающее свою экономическую безопасность, способно своевременно распознавать кризисные симптомы и последовательно разрешать возникающие проблемы. Критическая ситуация значительно ограничивает срок проведения санации. Поэтому перечисленные санационные процедуры следует осуществлять с максимальной степенью параллельности работ.

Все три процедуры санации тесно связаны между собой, взаимодополняют и взаимообеспечивают друг друга. Но прежде чем



приступить к разработке программы санации, необходимо определиться с объемом ресурсов, направляемых на оздоровление предприятия.

## **7.2. Санация инвестиционного потенциала предприятия**

**Инвестиционный потенциал предприятия** — это все потенциальные возможности финансирования антикризисной программы. Приступая к проведению санации, менеджер должен проанализировать явные и неявные источники ее финансирования, включая самые невероятные и труднодоступные, составить их структуру, проранжировав по стоимости финансовых ресурсов, условиям предоставления, возможным последствиям, приоритетности использования. Перечень источников следует сделать максимально альтернативным, чтобы избежать риска устранения одного основного инвестора.

Источники инвестиций для предприятия условно можно разделить на внутренние и внешние.

К *внутренним источникам* обычно относятся накопленная прибыль, амортизационные отчисления, средства резервных и иных фондов, которые на убыточном предприятии крайне незначительны, или отсутствуют вовсе.

Поиск внутренних источников финансирования тесно связан с программными санационными мероприятиями, т. е. с выявлением скрытых, неиспользуемых резервов предприятия. Поэтому менеджер в первую очередь должен проанализировать следующие возможности получения денежных средств:

1) *реализация или сдача в аренду неиспользуемых помещений, оборудования и других материальных активов.* Для этого необходимо собрать информацию о производственных потребностях соседних

предприятий, местных предпринимателей, поместить объявления в печати, в региональных информационных структурах, в сети Интернет, местах собраний деловой общественности региона;

2) *совершенствование работы с дебиторской задолженностью*, в том числе использование такой эффективной финансовой операции, как *факторинг* — переуступки прав банку (кредитному учреждению, хозяйствующему субъекту) на взыскание долгов. Факторинг, как финансовый инструмент, значительно снижает контрактные риски. Стоимость факторингового обслуживания зависит от вида услуг, финансового положения клиента и т. п. При определении платы за факторинг банк исходит из принятого сторонами процента за кредит и среднего срока пребывания средств в расчетах с покупателем. Размер комиссионных в российских банках доходит до 30%. Особенно охотно банки соглашаются на факторинговые операции, если оба клиента находятся в банке на расчетно-кассовом обслуживании;

3) *организация вексельных программ*. Некоторые банки оказывают услуги по организации финансирования путем выпуска векселей компании-клиента, авалированных банком, и установления их вторичного рынка. Выпуск векселей позволяет предприятию привлечь рублевые ресурсы разной срочности, стоимость которых может быть существенно ниже ставок денежного кредитования, предлагаемых банками. Если клиентами одного банка являются несколько предприятий, входящих в технологическую цепочку производственного процесса, банк может содействовать организации взаимозачетных платежей, в которых сроки векселей ориентированы на сроки производственного цикла;

4) *реализация интеллектуальной собственности и нематериальных активов с помощью франчайзинга* — соглашения с другим предприятием

о продаже ему торговой марки (товарный франчайзинг), технологии (производственный франчайзинг), лицензии на право открытия магазинов, киосков и т. п. (деловой франчайзинг). Через франчайзинг фирма-франчайзер получает возможность быстрого роста своего бизнеса без использования кредитов. Франчайзинг позволяет предприятию больше контролировать условия реализации своей продукции;

5) *оптимизация налогообложения* — процесс нахождения наилучшего варианта уплаты налогов из всех возможных по критерию максимального снижения налогового бремени на предприятие. Например, снижению налогооблагаемой базы способствует переоценка основных фондов. При этом антикризисный менеджер должен позаботиться об альтернативном выборе независимого, квалифицированного, имеющего хороший имидж;

б) *реализация непрофильных услуг*: обучение, юридические услуги, консалтинг, изготовление технологической оснастки, ремонт бытовой техники и т. д. Для выявления непрофильных услуг товарного вида управляющему следует переговорить с менеджерами всех уровней управления, а, возможно, и на общем собрании со всем персоналом, поручить маркетинговому отделу исследовать местный рынок сферы услуг.

Изучив все внутренние резервы финансирования и по возможности реструктурировав их, антикризисный управляющий может обратиться к внешним инвестиционным источникам, к которым относятся:

1) *прямое кредитование партнером по бизнесу*. Распространенным случаем является финансирование предприятием-кредитором, находящимся с должником в кооперированных производственных связях и нуждающемся в получении от него специализированной продукции. В этом случае необходимо выработать наиболее щадящие для должника

условия заключения соглашения (возврата кредита, вида и размера залога, реструктуризации долгов, будущих поставок продукции и т. п.), тщательно проанализировать возможность недружественного поглощения;

2) *банковский кредит* — наиболее распространенный способ привлечения компанией дополнительного капитала. В российской экономике сложилась неблагоприятная для производственного кредитования ситуация, когда процентные ставки по кредитам (20-25%) значительно превышают рентабельность промышленных предприятий (7—17%). Банк может потребовать залог. При этом обеспечением могут служить все поступающие на расчетный счет предприятия средства (при продолжающейся успешной реализации продукции) или акции компании-клиента (обычно не менее 25% + 1 акция). Многие банки предоставляют клиентам финансирование под обеспечение ценными бумагами в виде операций репо. *Операция репо* — это сделка по продаже ценных бумаг с обязательством обратного выкупа, по сути, она эквивалентна кредитованию под залог ценных бумаг. Базовым активом для сделок репо могут служить облигации внешнего займа Российской Федерации (еврооблигации), облигации внутреннего государственного валютного займа Министерства финансов РФ («вэбловки»), акции российских предприятий («голубые фишки»). Срок сделки составляет от нескольких недель до нескольких месяцев.

При проектном финансировании банк может стать партнером при условии, что представители банка принимают участие в управлении предприятием. Проектное финансирование предусматривает инвестиции банка в отдельный проект, реализуемый клиентом в рамках своего бизнеса. В этом случае специалисты банка оказывают клиенту услуги по

подготовке бизнес-плана, проверке финансового состояния участников проекта, минимизации рисков и т. п.

При выборе банка необходимо ориентироваться на возможность непосредственного выхода и установления тесных контактов с высшим руководством банка. Прежде всего необходимо обратиться в банк, в котором предприятие находится на расчетно-кассовом обслуживании. При этом антикризисный управляющий должен быть готов ответить на ряд нелицеприятных вопросов: почему снижаются основные показатели деятельности предприятия, растут издержки, велика текучесть кадров? Обращаясь в банк с просьбой о кредите, следует представить бизнес-план предприятия, аудиторское заключение о его финансовом состоянии, информацию о перспективах развития отрасли. Большинство банков предпочитает, чтобы участие средств самого клиента составляло не менее 25% от суммы необходимого финансирования. Банк должен убедиться, что клиент будет иметь достаточные источники погашения задолженности (от поступления доходов или продажи активов). В свою очередь, антикризисному менеджеру необходимо поинтересоваться финансовой устойчивостью самого банка и проверить:

- конкурентоспособность банка с точки зрения тарифов, процентных ставок, условий кредитования;
- наличие разветвленной региональной сети;
- надежность банка — его размер, капитализацию, сколько лет работает на рынке банковских услуг, есть ли доля государственного участия в банке;

3) *бюджетное кредитование*, т. е. субсидирование предприятий за счет средств государственного или регионального бюджета. Этот вид

кредитования зависит от статуса предприятия, его роли в экономике страны и региона. Наиболее вероятна бюджетная поддержка градообразующих предприятий, а также предприятий, способствующих развитию инфраструктуры региона, выпускающих медицинское оборудование, сельскохозяйственную продукцию, замещающую ввозимую в регион продукцию. Государственная поддержка может оказываться предприятиям, обеспечивающим обороноспособность и безопасность страны, выпускающим конкурентоспособную научно-техническую продукцию и энергосберегающую технику, конверсионным предприятиям. Прямое бюджетное кредитование осуществляется крайне редко, а поддержка в основном оказывается путем предоставления государственных гарантий. *Гарантия* — это обязательство выплатить получателю гарантии компенсацию в размере указанной суммы в случае невыполнения компанией каких-либо договорных обязательств. Гарантия может предоставляться и банком. Плата за гарантию обычно устанавливается в процентах от суммы гарантии. При этом гарантодатель может потребовать обеспечение в виде залога имущества компании или ее акций. В Бюджете развития РФ предусмотрена статья на предоставление государственных гарантий по кредитам российских банков на инвестиционное проектирование, однако сведения о реальном использовании выделенных средств не публикуются. Распределение бюджетных средств характеризуется множеством административных нарушений, непрозрачностью расходования бюджетных статей, нормативно-правовой неотрегулированностью бюджетных потоков. Большое значение для получения поддержки органов власти имеет степень участия государства или субъекта Российской Федерации в уставном капитале предприятия, неформальные связи между

администрацией предприятия и государственными чиновниками преимущественно регионального уровня, степень зависимости инфраструктуры региона от предприятия и другие аспекты, которые антикризисному управляющему необходимо определить. Несмотря на известную не заинтересованность государства в управлении своей собственностью, менеджер должен привлечь как можно больше госструктур к решению судьбы своего предприятия, наладить контакты с региональными и ведомственными чиновниками, разослать письменные обращения с предложением дать свое мнение по конкретному предприятию, активно привлекать к решению проблем территориальный орган ФСФО, посещать собрания, совещания и публичные мероприятия в местной администрации, практиковать кулуарные беседы и неформальные встречи с влиятельными людьми;

4) *лизинг технологического оборудования длительного срока службы.* Обычно лизинговыми операциями занимаются специализированные посреднические фирмы, в том числе созданные при крупных коммерческих банках. Такая фирма приобретает право собственности на оборудование и сдает его в аренду на соответствующих экономических условиях. По существу лизинговая фирма выступает инвестором и получает доход от реальных инвестиционных вложений в виде арендной платы. В развитой рыночной экономике до четверти всех производственных инвестиций осуществляется в форме лизинга. Лизингом могут заниматься также непосредственно предприятия-изготовители оборудования, машин. С позиций бухгалтерского учета договор лизинга является незавершенной сделкой, а оборудование, машины, агрегаты не числятся на балансе их потребителя. Выделяют два вида лизинговых операций: *оперативный лизинг*, т. е. краткосрочная

аренда от одного дня до одного года (рентинг) и от одного года до трех лет (хайринг); *финансовый лизинг* с полной окупаемостью оборудования. Отдельным видом является *возвратный лизинг*, когда компания осуществляет продажу имущества, а затем арендует его на определенный срок. Лизинг в России пока не получил широкого распространения из-за противоречий в нормативной базе, нечеткого разъяснения порядка отражения в учете лизинговых договоров и методов расчета арендных платежей. Лизинговые сделки имеют индивидуальный характер и требуют тщательной контрактной проработки;

5) *эмиссия ценных бумаг (выпуск акций, облигаций)*. В развитых странах эмиссия ценных бумаг позволяет предприятию аккумулировать более 50% инвестиционных ресурсов. В России вероятность привлечения данного источника инвестиций крайне мала вследствие недостаточного развития фондового рынка, трудности размещения ценных бумаг, значительной недокапитализации эмитентов. Внесенные в 1999 г. Министерством финансов России изменения в Положение о составе затрат позволили относить выплаты по купонам облигаций на внереализационные расходы предприятия, что существенно активизировало эмиссию облигаций. Очевидные преимущества облигационного займа (отсутствие залога, сравнительно низкая стоимость обслуживания долга, широкая база потенциальных кредиторов) делают его популярным инструментом привлечения финансирования для развивающихся крупных предприятий с положительным кредитным имиджем. Некоторые российские банки оказывают полный комплекс услуг по выпуску, размещению и платежному обслуживанию облигационных займов. Эмиссия ценных бумаг, как источник привлечения инвестиций, целесообразна только при ранних признаках



неблагополучия на крупном предприятии с известным положительным имиджем;

б) *иностранные инвестиции*. Для иностранного инвестора представляют интерес в основном добывающая и пищевая отрасли промышленности, а препятствием являются изменчивость нормативно-правовой базы, низкая деловая культура, неэффективный менеджмент, непрозрачность финансов, низкое качество продукции. Иностранный инвестор обычно требует участия в капитале компании. Антикризисный управляющий в первую очередь должен проанализировать зарубежных партнеров предприятия, проверить их репутацию, время работы на отраслевом рынке, обратиться за дополнительной информацией в отраслевую ассоциацию или объединение.

Указанные источники финансирования не всегда могут быть использованы российскими предприятиями, особенно малыми и средними, так как предполагают достаточную рентабельность функционирования предприятия. Обычно кредитные заявки принимаются к рассмотрению при ожидаемой отдаче не менее 150-200% на вложенный капитал в срок до 3-5 месяцев. Для эффективной реструктуризации инвестиционного потенциала и привлечения оптимального числа инвестиционных источников предприятие должно иметь в своем штате высококвалифицированного специалиста в области организации финансирования.

Проведя первичную санацию инвестиционного потенциала и определив круг предполагаемых к использованию источников финансирования оздоровительных мероприятий и общий размер инвестиций, антикризисный менеджер непосредственно приступает к планированию конкретных действий по повышению жизнестойкости своего предприятия.

### **7.3. Разработка программы санации**

Разработать программу санации могут как специалисты предприятия (менеджеры-аналитики, прогностики и т. д.) под руководством

антикризисного управляющего (директора, президента компании и т. д.), так и внешние консультанты (консалтинговые и аудиторские фирмы, аналитические структуры при государственных органах и т. п.). Внешние консультанты имеют преимущества (наличие опробованных методик, практического опыта), но требуют слишком высокую цену за услуги. Поэтому антикризисному менеджеру необходимо знать основную процедуру разработки программы санации. Разработка антикризисных мероприятий тесно связана с исследованием внутренних возможностей предприятия. В настоящее время, по оценкам специалистов, потенциал российских предприятий используется лишь на 40—60%. Особенно важно выявить неиспользуемые ресурсы для кризисных предприятий, так как привлечение внешних инвестиций без потери самостоятельности для них проблематично.

Наиболее эффективными и малозатратными мероприятиями для оздоровления компании являются оптимизация налогообложения и ценообразования, внедрение новых форм организации труда и методов работы с персоналом, продажа или сдача в аренду неиспользуемого оборудования и помещений, реструктуризация кредиторской задолженности, маркетинговые мероприятия, эффективное управление дебиторской задолженностью и т. п.

Прежде чем разработать программу санации, менеджер должен диагностировать симптомы и причины кризисного состояния предприятия. В литературе под диагностикой прежде всего понимается контроль финансовых показателей деятельности организации. Не отрицая важность финансового мониторинга, следует отметить, что успех разработки и реализации антикризисной программы зависит от непосредственного изучения высшим менеджером работы своего

предприятия. Для объективной оценки ситуации антикризисный управляющий должен посвятить как минимум целый день непосредственному наблюдению за производственными и деловыми процессами, как бы «совершить экскурсию» по предприятию, выступая гидом для самого себя, пока стараясь не привлекать для этой роли руководителей подразделений. Неурочность появления, незнание всех деталей производственного процесса, недостаточная компетентность в какой-либо сфере не должны стать препятствием для подробного изучения управляющим деловой обстановки на собственной фирме. Действующий директор может услышать нелестные отзывы о своей работе. Новый управляющий может ощутить отторжение и неприязнь со стороны персонала. Все эти издержки стоят того, чтобы выявить истинные причины неблагополучия. Менеджер должен спросить у сотрудников, что им нравится в работе, а что нет, выяснить, что думают работники служб о своих начальниках, рабочие о мастерах и наоборот. Крупное предприятие за один день осмотреть невозможно, но и выборочное наблюдение даст свои плоды. Критический осмотр рабочих мест, доверительные беседы с рядовыми исполнителями, изучение рекламационной деятельности предоставляет менеджеру обширный материал для усовершенствования методов работы, рационализации производства.

Функциональная составляющая процедуры разработки программы санации обязательно должна включать активное вовлечение всех работников предприятия в проектирование и последующую оценку проводимых перемен, соответствующее информирование всех участников этого процесса. Важно, чтобы каждый сотрудник в организации ощущал творческую заинтересованность в своей работе, предлагал конкретные улучшения на своем рабочем месте. Руководитель должен использовать

этот ценный источник новых идей для воплощения их в программе оздоровления.

Среди инженерно-технических работников и менеджеров всех уровней управления целесообразно провести анкетирование, чтобы выяснить, что каждый из них изменил бы, если бы ему предоставили такую возможность? С рабочими предпочтительнее вести личные беседы. После традиционного обсуждения выплаты задержанной зарплаты и ее повышения работник обязательно выскажет свое представление относительно позитивных изменений на данном рабочем месте, в своем подразделении и, возможно, в целом на предприятии.

Проанализировав заметки, сделанные во время однодневной «экскурсии» по предприятию и наблюдения за производственным процессом, антикризисный менеджер должен продумать и составить список причин выявленных негативных фактов путем объективного ответа на вопрос, что мешает рабочим, служащим, менеджерам эффективно исполнять свои обязанности. Выявление причин перерастает в проектирование антикризисных мероприятий. При этом следует избегать таких слишком обобщенных формулировок, как повышение управленческой культуры, совершенствование коммуникаций и т. п.

При разработке антикризисных мероприятий необходимо:

1) тщательно проанализировать не симптомы, а причины кризисных явлений на предприятии, выявить их происхождение;

2) изучить все возможные способы снижения воздействия негативных факторов в рамках решения каждой конкретной проблемы, исследования каждой причины, при этом следует учитывать альтернативный характер проектируемых решений;

3) разработать последовательные антикризисные мероприятия с указанием ответственных лиц, сроков, объемов ресурсов и точек контроля. При этом этапы реализации планируемых заданий должны быть короче, а контрольные точки — чаще.

Особенно важно правильно идентифицировать проблему, найти подлинные причины неблагополучия на предприятии, а не его симптомы. Если бороться лишь с симптомами, то проблема не исчезнет. Желательно оценить ее в количественном выражении. При исследовании каждой проблемы следует провести подробную конкретизацию причин — вплоть до отдельной детали или одного человека.

Число вариантов решения проблемы подбирается с учетом потенциального результата, исходя из экономии средств и времени на реализацию. Прежде чем включить выбранное решение в программу, следует обсудить его с теми, кто его будет выполнять. Должна быть достигнута договоренность между лицом, принимающим решение, и лицом, ответственным за его реализацию. Следует иметь в виду, что менеджер не получит конкретных обязательств автоматически — он должен их потребовать. Договоренность целесообразно закрепить письменно согласительным-регламентирующим документом, по которому в последующем можно будет осуществлять контроль за выполнением задания.

В программу санации могут быть включены самые мелкие изменения и усовершенствования, которые непосредственно влияют на обслуживание покупателей, качество продукции, уровень производственных и управленческих затрат и таким образом повышают жизнестойкость предприятия. Для снижения риска осуществления санационных мероприятий многие изменения, особенно организационно-

управленческого характера, целесообразно в качестве эксперимента внедрить в одном подразделении или на отдельном участке производства. После составления программы санации необходимо документально оформить каждое мероприятие, чтобы исполнитель не испытывал проблем с интерпретацией задания и с использованием своих полномочий для его выполнения.

Основные направления антикризисной программы должны предусматривать мероприятия по повышению качества продукции (услуг) и снижению затрат. Если компания испытывает проблемы со сбытом продукции из-за ее низкого качества, то в программу санации обязательно должны быть включены разработка и внедрение процесса управления качеством в рамках всей организации. Данный процесс может внедряться на основе внутреннего хозрасчета пошаговым методом. Сначала каждое подразделение формулирует требования к своим «смежникам» по качеству поступающей на входе продукции, информации и т.п. Затем путем общего согласования определяются «стандарты качества» на каждом «переделе» и размеры материальных вычетов с отдельного подразделения за их несоблюдение. Это позволит предотвращать ошибки, а не исправлять брак в уже готовых изделиях.

Эффективное управление затратами предполагает исследование калькуляции себестоимости в целом и по каждому виду продукции, подсчет суммы затрат по каждой отдельной операции и каждому виду деятельности, бюджетирование, т. е. составление прогноза по отдельным группам затрат. Антикризисный менеджер должен не только установить тесную связь с бухгалтерией предприятия и требовать от ее работников оперативной, достоверной, прозрачной и наглядной информации, но и овладеть соответствующими методиками учета затрат, используемыми на

предприятию, которые позволяют сопоставить затраты на ресурсы с доходами, получаемыми от их использования. Эта работа, достаточно кропотливая и нудная, будет способствовать становлению эффективного управленческого учета на предприятии. Прделав это один раз, менеджер обеспечит себя актуальной и адресной информацией, поставляемой в постоянном режиме и предназначенной для принятия конкретных управленческих решений. В дальнейшем необходимо только вносить усовершенствования в применяемые методики (методы сбора и обработки информации, показатели и т. д.).

Важное место в программе санации должно занять совершенствование контрактной работы. Сотрудник, подготовивший сделку и составивший контракт на приобретение компрессора с определенной степенью износа, должен нести ответственность, если через неделю этот компрессор выйдет из строя. Поэтому антикризисный управляющий, подписывая любой договор, должен изучить все потенциальные контрактные риски по нему и предусмотреть возможные компенсационные действия. Со своей стороны сотрудник, подготовивший контракт, обязан доказать его выгодность для предприятия, объяснить, как учитывается риск невыполнения всех условий контракта со стороны партнера.

Формулировка каждого мероприятия в программе санации должна содержать объективные средства оценки его результатов, и, по прошествии некоторого времени, в соответствии с контрольными точками выполнение задачи необходимо оценить. Это делается для внесения в планы корректив, которые неизбежны в нестабильном производстве. Отсутствие откликов от рабочего коллектива, успокаивающий характер донесений должны насторожить менеджера, так как это свидетельствует о

недостаточности усилий со стороны исполнителей и их низкой заинтересованности. Поэтому руководителю надо быть настойчивым и последовательным в получении обратной связи и отслеживании хода реализации программы.

Таким образом, при разработке программы санации необходимо соблюдение следующих принципов:

вовлечение всего персонала предприятия в разработку программы;

• разделение симптомов и причин кризисного состояния предприятия и подробной конкретизации последних;

• прозрачность и гласность на всех этапах разработки программы;

• персональная, документально подтвержденная ответственность за каждое мероприятие и контроль за его выполнением;

• решимость и настойчивость руководителя (антикризисного менеджера) в проведении санации.

Итоги аттестации должны не только определить соответствие профессионального и квалификационного уровня персонала целям санации, но и продемонстрировать степень готовности кадрового потенциала к грядущим изменениям и его адаптивные возможности.

Оставшимся на предприятии работникам необходимо переобучение. Масштабные и затратные программы переобучения, в том числе в специализированных учебных заведениях, для убыточного предприятия мало реальны. Но это не исключает анализа возможности участия работников в региональных образовательных программах, отраслевых центрах повышения квалификации, в том числе с использованием дистанционных методов обучения. Однако основной упор следует сделать на внутреннем, производственном переобучении, эффективность которого



будет зависеть от способности менеджера организовать учебный процесс, побудить работников к постоянному самообучению и саморазвитию. Прежде всего необходимо установить соответствие квалификации работника его рабочему месту и таким образом выявить лиц, нуждающихся в обучении конкретным специальностям. Следует, как можно конкретнее, сформулировать цель обучения (желательно в количественной форме) и донести ее до работника, установить конкретные сроки. Для экономии времени и средств обучение можно организовать непосредственно на рабочих местах, используя гибкие формы наставничества, коллективного обсуждения проблем, рабочих семинаров и т. п.

При координирующем руководстве антикризисного менеджера отдел кадров должен разработать учебные программы и определить учебные материалы: книги, справочники, учебные пособия, приборы, опытное оборудование и т. п. Несмотря на трудность оценки результатов производственного обучения, следует разработать подробный график учебного процесса, установить контрольные точки, которые включали бы не только проверку посещения занятий и соблюдения графика, но и ряд контрольно-оценочных мероприятий, а также последующий учет изменений, усовершенствовании в работе сотрудников, прошедших обучение.

При проведении санации кадрового потенциала важно изменить устоявшийся порядок работы на предприятии. Следует помнить, что даже позитивные изменения приводят к определенному дискомфорту. Поэтому антикризисному управляющему необходимо прорабатывать каждое мероприятие с этой точки зрения. К разработке программы санации надо подключить как можно большее количество людей, которых касаются

перемены, разъяснить проблемы неудовлетворительного положения предприятия, попытаться связать работу каждого человека с общими итогами деятельности фирмы, спросить совета, пригласить принять участие в разработке антикризисных мероприятий, начиная с усовершенствований на своем рабочем месте.

Каждый работник должен четко знать, что от него ожидают, представлять связь своей деятельности с предыдущими и последующими технологическими переделами, с качеством продукции в целом, как соотносится его работа с долгосрочными и краткосрочными целями организации. Для этого все рабочие задания должны быть согласованы и зафиксированы на бумаге.

Если работники, особенно менеджеры среднего и нижнего уровней, не поддерживают планируемых изменений, то программа санации не будет реализована. Проведение санации должно быть максимально прозрачным. Плакаты, лозунги, информационные бюллетени, встречи с сотрудниками на рабочих местах — необходимые организационные инструменты антикризисного управляющего для разработки и реализации санационных мероприятий. Грамотно проведенная процедура санации кадрового потенциала предприятия обеспечит коллективную поддержку оздоровительных мероприятий и повысит жизнестойкость компании.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы цели и задачи санации предприятия?
2. Какие функции выполняет антикризисный управляющий при проведении процедур санации?
3. Какова процедура санации производственного потенциала?

4. Каковы возможные способы снижения издержек на предприятии?
5. Каковы приоритетные источники финансирования санационных мероприятий?
6. Какие методы управления качеством в программе санации вы знаете?
7. В чем заключаются особенности санации кадрового потенциала?

## ЛЕКЦИЯ 8. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

### 8.1. Природа и классификация управленческих рисков

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска».

Согласно математическим определениям неопределенность проявляется в том случае, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна. Отсюда следует, что риск есть неопределенность, которую можно квантифицировать. Понятия риска и неопределенности, широко используемые в теории игр и динамическом программировании, нашли не менее широкое использование в экономике, политике, теории управления и менеджмента, в области права и страхования.

Формирование рыночных отношений в России активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского, что нашло отражение в издании ряда работ.

Вместе с тем проблема рисков остается мало исследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска, его разновидностях, областях использования, средствах управления им. Риски

и неопределенность — неотъемлемые черты хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например, в быстро меняющихся условиях (научно-техническая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура). Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию и при помощи экспертных методов (а чаще интуиции) определить вероятность достижения результата.

Понятие «определенность» связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого возможного варианта развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, то можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых обусловлена наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность); а также выгоду и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих

решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой цену риска, а величина успеха (дополнительной прибыли) — плату за риск. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- *размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли)* как результат деятельности в рискситуации;

- *вероятность риска* — степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;

- *уровень риска* — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованного решения, изменяющийся от нуля до 1, выше которого риск не оправдан;

- *степень риска* — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;

- *приемлемость риска* — вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- *правомерность риска* — вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях велика вероятность того, что предприятие окажется банкротом, в связи, с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, а с другой стороны, действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т. е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, — конечно, при решении проблем границ правомерности риска.

Иногда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, какие виды рисков ожидают менеджера в процессе управления. В значительной степени это можно определить на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

Существует взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов или источников риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Внешние факторы риска связаны с кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, это также рыночные источники, связанные с нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с

потребителями, поставщиками, связанные с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

Внутренние признаки факторов — это функциональные особенности рисковой деятельности (производственной, финансовой, маркетинговой и др.). Важным признаком классификации рисков является и их содержание как результата рисковой деятельности: экономический, социальный, организационный, правовой, инновационный риски. Последствиями реализации результатов риск-решений являются экологические, социальные, политические риски.

Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления его источников, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и его воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления.

## **8.2. Классификация рисков в антикризисном управлении**

Значительная доля риска заключена и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей, и его величин, например, при проведении экспертизы, исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени. Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.



В табл. 8.1 представлена классификация рисков по основным признакам. Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков является основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков — методологическая база профессионального антикризисного управления.

*Таблица 8.1*

**Классификация рисков в антикризисном менеджменте**

<b>Признак</b>	<b>Вид риска</b>
1	2
Назначение риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• риск, предполагающий потери</li> <li>• риск, предполагающий выгоду</li> </ul>
Функциональные особенности риск-процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинговый</li> <li>• инновационный</li> <li>• инвестиционный</li> <li>• производственный</li> <li>• страховой</li> <li>• финансовый</li> </ul>
Содержание риск- результата	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономический</li> <li>• социальный</li> <li>• организационный</li> <li>• психологический</li> <li>• имиджевый</li> </ul>

1	2
Последствия реализации риск-решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• социальные</li> <li>• политические</li> <li>• экологические</li> <li>• демографические</li> </ul>
Уровень внешних источников (факторов) риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• международный</li> <li>• макроэкономический</li> <li>• региональный</li> </ul>
Рыночный фактор риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентный</li> <li>• конъюнктурный</li> <li>• ценовой</li> <li>• коммуникационный</li> </ul>
Рынки, факторы производства как источники риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• человеческих ресурсов</li> <li>• информационный</li> <li>• финансовых ресурсов</li> <li>• материальных ресурсов</li> </ul>
Средство воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• целевой, стратегический, тактический</li> <li>• прогнозируемый, планируемый, концептуальный</li> <li>• мотивационный, стимулирующий</li> <li>• структурный</li> </ul>
Характер проявления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• субъективный</li> <li>• объективный</li> <li>• неправомерный (правомерный)</li> <li>• неоправданный (оправданный)</li> <li>• криминогенный</li> </ul>
Методология	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экспертный</li> <li>• экономико-математический</li> <li>• дисконтирования</li> <li>• статистический</li> <li>• интуитивный</li> </ul>

Источник: Антикризисное управление : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА – М, 2005.

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия источников (факторов) риска, разнообразия рискованных ситуаций, требующих организации и управления, дают основание трактовать риск как категорию менеджмента.

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

**Маркетинговый риск** конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например, роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам.

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

**Производственный риск** — превышение текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций (простои оборудования, недопоставки материалов). Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

**Инвестиционный риск** — это риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации из-за неполноты и погрешности исходных данных об условиях реализации, о

величине затрат и результатов, из-за возникновения негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также из-за воздействия факторов технического, коммерческого, политического характера.

Наиболее распространенные **риски социально-экономического развития страны**, воздействующие на менеджмент организации:

*экономические:*

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

*социальные:*

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

*экологические:*

- загрязнение окружающей среды;
- вырубка лесов, эрозия почвы;

*политические:*

- изменение экономической политики;
- угроза национальных конфликтов;
- моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию российской экономики. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации

возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рисковую деятельность предприятий.

Наиболее распространенные источники рисков:

- неустойчивая политическая и экономическая ситуация в стране; снижение экономического потенциала;
- снижение научного и инновационного потенциала;
- утрата кадрового потенциала;
- имущественный ущерб вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- утрата престижа организации;
- потеря доходов из-за преступных действий третьих лиц; изменение стоимости факторов производства;
- потеря управляемости;
- снижение качества продукции и услуг; изменение внешнеэкономических факторов.

### **8.3. Управление риском: возможности, средства, факторы**

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» — специалистов по управлению в рискованных ситуациях. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса

выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

В управлении риском большое значение имеют функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском.

## **Стадии процесса выработки и реализации рискованных решений:**

1. Информационный анализ: мониторинг внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировка известных факторов; зависит от наличия информации об изменяющихся условиях управления.

2. Диагностика ситуации, которая определяется спецификой решаемой задачи. Основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуиция).

3. Разработка вариантов риск-решений. Для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска — экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

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

5. Организация и реализация — виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнение, задержки и т. п.). Это требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий

менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

**Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте:**

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

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

3. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализация и компенсация негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска — необходимые условия выработки и реализации риск-решений используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

4. Оценка эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Как видим, оценка риска — это часть оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенностей проявления вероятных последствий.



5. Формирование таких гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организациями, как «экспертизы и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями могут стать введение должности риск-менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений, организаций.

Роль профессионализма в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировым тенденция развития информационных технологий.

Защита организации от риска — важная функция управления риском в условиях антикризисного менеджмента. Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание риск-менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. Успешное выполнение данных функций в значительной степени может зависеть от маркетингового подхода в менеджменте и эффективной организации маркетинговой информации и коммуникаций. Контроль и слежение за уровнем риска

подробно было рассмотрено ранее. В настоящее время получила широкое развитие диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в разные сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению разных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое риск и какова его природа?
2. Каковы критерии классификации управленческих рисков?
3. Как оценивается величина риска?
4. Что такое процесс управления риском в антикризисном менеджменте?
5. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
6. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
7. Каковы методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений?
8. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

## **ЛЕКЦИЯ 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении**

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности.

Почему благополучные ранее предприятия оказались в состоянии неплатежеспособности? Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях, является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации. Еще 30 лет назад отсутствовали стратегические принципы управления предприятиями. Только на стыке 60-70-х гг. появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление» Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины кризиса экономики предприятия и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

Причины, в силу которых предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (табл. 9.1);
- внутренние, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из увеличения или уменьшения объема продаж за последние два года.

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

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, то причину следует искать в реализации продукции. Наличие запасов готовой нереализуемой продукции, потребительские свойства товара, ценовая политика и система распределения и продвижения товара могут быть причинами кризиса предприятия. Можно сделать вывод, что выход из кризиса российских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией (антикризисное стратегическое планирование) и тактикой (оперативное планирование) антикризисного управления.

В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности все предприятия должны время от времени вносить

Таблица 9.1

Анализ внешних факторов кризисного развития

<b>Факторы</b>	<b>Проявление кризисных факторов</b>	<b>Возможные последствия</b>
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства и т.д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые	Недостаточное антимонопольное регулирование; Ограниченное регулирование ВЭД; Неразвитость законодательной базы	Повышение предприятиями-монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок
Социальные	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Технологические	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный темп роста выручки; задержки поставок сырья и материалов; их низкое качество	Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции

Источник: Антикризисное управление : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА – М, 2005.

изменения в свою хозяйственную деятельность. Стратегия антикризисного управления позволяет установить:

каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо);

с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и

государственные предприятия. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

Кризис ликвидности означает реальную потерю платежеспособности. В этом случае стратегия антикризисного управления — это прежде всего стратегия выживания: необходимо сохранить ядро трудового коллектива, основные фонды, ключевые технологии, удержать производство, т. е. стабилизировать положение организации: при этом, не потеряв перспективу и просчитывая все действия, исходя из реальных возможностей. Выход из кризиса есть всегда.

Элементарная задача предприятия в случае кризиса ликвидности - сократить расходы. В докризисной ситуации на большинстве российских предприятий наблюдалась избыточность персонала. В условиях кризиса сокращение его численности становится необходимостью, в противном случае результаты могут быть плачевными. Действия менеджера должны быть в этом случае взвешенными и рациональными. Вместе с тем экономия на заработной плате при ее умелом проведении может стать действенным фактором антикризисного управления. Так, на Кузнецком металлургическом комбинате удалось решить проблему снижения заработной платы, избежав забастовок, стачек и других проявлений недовольства трудового коллектива. В первый же месяц внешнего управления было объявлено, что всем рабочим уменьшается заработная плата, но с условием ее регулярной выплаты. И действительно, задержки с ее выплатой прекратились. Когда стало ясно, что слова управляющего не

расходятся с делом, трудовой коллектив безоговорочно поддержал новую власть.

Снижению издержек может способствовать кампания по экономии материальных затрат, если она проводится с применением принципа «одного зонтика», суть которого — управлять суммарными издержками всей организации, а не проводить экономию по отдельным подразделениям.

Объем продаж в кризисной ситуации можно увеличить за счет рационального размещения мест продажи товара, что облегчает покупателям возможности его приобретения. Так действуют, например, мясокомбинаты, которые приобрели передвижные фургоны-магазины и установили их в местах, удобных для потенциальных покупателей. Ряд предприятий (например, молочные заводы) увеличивают торговый оборот за счет роста численности продавцов, что дает возможность максимально использовать небольшие торговые площади на рынках. Подобные меры исключают участие торговых посредников, что позволяет удерживать повышение цен.

Стратегия выживания осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Кризис предприятия может быть не столь очевидным и заметным. Положение предприятия в данный момент может казаться вполне удовлетворительным (ситуация успеха), но потенциал успеха снижается, происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечается разрыв между



желаемыми и вероятными результатами деятельности предприятия. В этом случае наступление кризиса необходимо диагностировать, и он может быть ликвидирован лишь путем принятия новой ориентации — например продуктовые и технологические инновации, выход на новые рынки. Такие изменения рассчитаны на продолжительный период времени.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления — это стратегия со-зидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Для создания конкурентноспособных товаров необходимо аккумулялировать все свои силы и способности, сфокусировав их на разработке товара, имеющего требуемые характеристики, и на скорейшем выводе этих товаров на рынок. В современном мире высоких технологий, чтобы удивить покупателя, предпочитающего товары высшего качества, производитель должен тратить значительные средства на исследования и разработку новых товаров и услуг. Поэтому компания, которая стремится прочно удержаться на рынке, должна разрабатывать новые продукты и технологии и делать это быстрее конкурентов. Это залог успеха в мире жесткой конкуренции. Учитывая наличие всевозможных информационных каналов, сегодняшнее открытие уже завтра может стать достоянием конкурентов, которые будут продавать товар, подобный вашему, но по более низкой цене, а это означает потерю конкурентного преимущества, основанного только на нововведениях.

Для совместного покупателя цена товара важна не меньше, чем его качество. Компания, стремящаяся предложить конкурентоспособную

цену, должна жестко контролировать свои затраты. Сделать это можно, оптимизируя внутренние процессы предприятия, изыскивая возможность создания дополнительной стоимости с наименьшими затратами. Сегодня для многих предприятий с увеличением «наукоемкости» труда в качестве основной составляющей средств производства выступают люди, имеющие знания и умение. Причем под наукоемкостью понимается потребность в мыслительной (созидательной, креативной) деятельности человека при выполнении работ. В связи с этим первоначальные задачи менеджеров компании — привлекать и удерживать кадры. Компания должна быть центром притяжения для обладателей ценных знаний.

Как уже говорилось, стратегия — это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды. Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее — например, показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей. Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий.

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием — ключевые проблемы стабилизации российской экономики. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту.

## **9.2. Разработка антикризисной стратегии организации**

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Главное внимание в ней уделяется проблемам выхода из

кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляются сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — это **первый этап** разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

#### **Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса.**

При проведении анализа внешней среды слишком большой или слишком малый объем полученной информации может исказить истинное положение. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа:

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

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее с помощью метода создания *сценариев* — реалистического описания того, какие тенденции могут проявляться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные

факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию; некоторые из них будут находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Однако будут существовать и факторы, неподвластные контролю со стороны предприятия, — в этом случае разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют внимание на выяснении угроз и возможностей, которые таит в себе внешняя среда. Довольно популярным при этом является метод *SWOT-анализа*, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

**Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.** Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Имея результаты этого исследования и видение того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджеры могут разработать антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

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

**1. Эффективность текущей стратегии.** Нужно попытаться определить, во-первых, место предприятия среди конкурентов; во-вторых, границы конкуренции (размер рынка); в-третьих, группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; в-четвертых, функциональные

стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей дает более понятную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис, причем оценка проводится на базе количественных показателей: доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т. д.

**2. Сила и слабость, возможности и угрозы предприятия.** Как уже говорилось, самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании — это SWOT-анализ.

*Сила* предприятия — это то, в чем оно преуспело: навыки, опыт работы, ресурсы, достижения (совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки и т. д.).

*Слабость* — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся по сравнению с другими.

После выявления сильных и слабых сторон они тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия срочно должны создать базу этой стратегии. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, которые отрицательно влияют на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние

предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

**3. Конкурентоспособность цен и издержек** предприятия. Должно быть известно соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей».

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и с активами предприятия. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджерам должен быть понятен весь процесс стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом, можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный

способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

#### **4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.**

Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

**5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.** Менеджеры изучают все полученные результаты исследования состояния предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать:

##### 1. Стратегические показатели деятельности предприятия

- а) доля на рынке;
- б) объем продаж: (уменьшается;увеличивается);
- в) размер прибыли;
- г) доходность акций;
- д) другое.

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

##### 3. Конкурентные переменные

- а) качество/характеристики товара;
- б) репутация/имидж;
- в) производственные возможности;
- г) технологические навыки;

- д) сбытовая сеть;
- е) маркетинг;
- ё) финансовое положение;
- ж) издержки по сравнению с конкурентами;
- з) другое.

4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами.

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

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий, которая предусматривает либо внесение в стратегию предприятия небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой. **Второй этап** стратегического антикризисного планирования — корректировка миссии и системы целей предприятия. Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть конкурентных преимуществ. Умело сформулированная *миссия*, доступная для понимания, в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии и может включать:

- 1) провозглашение убеждений и ценностей;
- 2) продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
- 3) рынки, на которых будет работать предприятие:
  - способы выхода на рынок;



- технологии, которые будет использовать предприятие;
- политику роста и финансирования.

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

Затем наступает процесс корректировки системы *целей* (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей, которые возникают как отражение целей различных групп:

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

Если миссия — это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) — это желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом системы стратегического планирования, системы мотивации и системы контроля, используемых на предприятии. Цели — это основа организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей.

Цели более высокого уровня имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу; они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем, определяют скорость развития предприятия и уровень показателей деятельности, который надо достичь в ближайшее время. Ориентация высшего руководства предприятия на определенный уровень целей может служить причиной кризисной ситуации.

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

**Третий этап** антикризисного стратегического планирования — формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии. На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

### **9.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления**

Тактическими (оперативными) мероприятиями по выходу из экономического кризиса могут быть сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов

производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Осуществление оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса в отрыве от стратегических целей может кратковременно улучшить финансовое положение, но не устранил глубинные причины кризисных явлений.

**Первый этап** тактического планирования — реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

- окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу;
- детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;
- привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- выработать решения по поводу организационной структуры. При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности.

**Структура предприятия** во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала, в результате чего реорганизация откладывается на максимально длительный период.

**Системы управления** тоже способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, то он едва ли захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу, отговариваясь тем, что это не входит в круг его должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или получает другую должность внутри предприятия.

Управленческая культура может быть очень сильной движущей силой. Однако не следует забывать, что она является результатом традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Стиль управления может соответствовать стратегии фирмы, а может и противоречить ей. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

**Навыки и ресурсы** также оказывают большое влияние на антикризисную стратегию, поскольку их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы это дало наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, руководящих движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На данном этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что сейчас имеет предприятие. При этом менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- управленческая культура.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут оказать сильное влияние на успех предприятия.

Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий существенно не отличается от идеального варианта, а оценка в 5 баллов — на то, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

Графа «Варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, которые необходимы для достижения желаемых результатов и которые тоже должны быть предварительно протестированы.

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют обстоятельства.

**Второй (последний) этап** тактического планирования — оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

#### **9.4. Организация внедрения антикризисной стратегии**

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать максимальную параллельность работ. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если она

совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов: 1) психологических, т. е. определение культурных ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям; 2) системных, т. е. формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуют некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны — внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях, или управляющих самой компании, деятельность или имена которых не ассоциируются с прошлой стратегией.

Проведение стратегических изменений — в высшей степени ответственная и трудная задача, но на реализацию некоторых изменений может быть затрачено меньше усилий, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения, осуществленные **Ли Якокки** в управление фирмой *Chrysler*, не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Якокка произвел замену многих вице-президентов компании, изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в 1 долл., и обратился к услугам нового рекламного агентства. Эти изменения привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций и способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования. Дайте их краткую характеристику.
3. Какая связь существует между антикризисной стратегией, струк-



турой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?

4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Какова будет ваша стратегия (из 10 управленческих шагов) по выведению фирмы из кризиса?

## **ЛЕКЦИЯ 10. РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **10.1. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления**

Вклад человеческого фактора, в частности коллектива фирмы, в антикризисную политику предприятия может быть как позитивным, так и негативным.

Особенно актуально это положение для организаций, где есть профсоюзы и заключен коллективный договор между трудовым коллективом и администрацией. В этом случае все кадровые перемещения и увольнения, связанные с реструктуризацией персонала, изменения в заработной плате сотрудников и ряд других антикризисных мероприятий, как правило, должны быть согласованы с руководством профсоюзной организации и строго соответствовать Трудовому кодексу Российской Федерации.

В частности, в соответствии с Трудовым кодексом РФ работодатель при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, учитывает мнение представительного органа работников.

Коллективным договором может быть предусмотрено принятие локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, по согласованию с представительным органом работников (профсоюзным комитетом первичной профсоюзной организации).

Локальные нормативные акты, ухудшающие положение работников по сравнению с трудовым законодательством, коллективным договором либо принятые без учета (согласования) представительного органа

работников, являются недействительными и не подлежат применению с момента их принятия.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ учет мнения профсоюзного комитета первичной профсоюзной организации требуется относительно следующих решений:

- об отмене режима неполного рабочего времени;
- о привлечении работников к сверхурочным работам в случаях, не предусмотренных законодательством;
- при составлении графиков сменности;
- о разделении рабочего дня на части с тем, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы;
- о привлечении к работам в праздничные дни в случаях, не предусмотренных законодательством;
- об утверждении графика отпусков;
- о введении системы оплаты и стимулировании труда, в том числе о повышении оплаты за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, сверхурочную работу;
- об утверждении формы расчетного листка;
- об установлении различных систем премирования, стимулирующих доплат и надбавок;
- об установлении конкретных размеров повышения оплаты труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- об установлении конкретных размеров заработной платы в ночное время;
- о введении и применении систем нормирования труда;

- о принятии локальных нормативных актов, предусматривающих введение, замену и пересмотр норм труда;
- о введении мер, предотвращающих массовые увольнения работников;
- об утверждении правил внутреннего трудового распорядка организации;
- об определении форм профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, утверждении перечней необходимых профессий и специальностей;
- об утверждении инструкций по охране труда для работников. По решению работодателя могут приниматься и другие локальные нормативные акты, например положение о комиссии по трудовым спорам и т. д.

Порядок учета мнения представительного органа работников (профсоюзного комитета первичной профсоюзной организации) при принятии локальных нормативных актов определен Трудовым кодексом РФ.

Работодатель перед принятием решения направляет проект локального нормативного акта, содержащего нормы трудового права, и обоснование по нему в профсоюзный комитет, представляющий интересы всех или большинства работников.

Профсоюзный комитет не позднее пяти рабочих дней с момента получения проекта локального нормативного акта направляет работодателю мотивированное мнение по проекту в письменной форме.

В случае если мотивированное мнение профсоюзного комитета не содержит согласия с проектом локального нормативного акта либо содержит предложения по его совершенствованию, работодатель может согласиться с ним либо обязан в течение трех дней после получения

мотивированного мнения провести дополнительные консультации с профсоюзным комитетом.

При недостижении согласия возникшие разногласия оформляются протоколом, после чего работодатель вправе принять локальный нормативный акт, который может быть обжалован первичной профсоюзной организацией в государственную инспекцию труда или в суд, а профсоюзный комитет имеет право начать процедуру коллективного трудового спора в соответствии с Законом РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» и Трудовым кодексом РФ.

Государственная инспекция труда при получении жалобы обязана в течение месяца со дня получения жалобы провести проверку и в случае выявления нарушения выдать работодателю предписание об отмене указанного локального нормативного акта, обязательное для исполнения.

Как следует из вышеизложенного, только тесное и исключительно позитивное взаимодействие с профсоюзной организацией может обеспечить решение задач антикризисного управления фирмой.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем необходимость и каковы тенденции антикризисного управления?
2. Что представляет собой система антикризисного управления?
3. Какую роль в антикризисном управлении играет маркетинг?
4. Каковы особенности стратегии выхода организации из кризисного состояния?
5. Какова роль человеческого фактора в антикризисном управлении?

## **ЛЕКЦИЯ 11. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **11.1. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости**

Одним из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы) является инновационная стратегия. Она представляет собой реакцию на изменение внутренней и внешней среды организации. В этом контексте очевидная перспектива вхождения организации в кризисное состояние (или пребывание в нем) может выступать исходной посылкой (потребностью, запросом, требованием) для разработки инновационной стратегии.

В общем виде инновационные стратегии могут иметь следующую направленность:

1. Получение новых продуктов, технологий, услуг;
2. Применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге, управлении;
3. Переход к новым организационным структурам;
4. Применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Что касается антикризисной стратегии, то она как интегративная форма может содержать в своем составе несколько видов общих инновационных стратегий, имея строгую целевую направленность на выведение организации из кризиса ( или профилактику вступления ее в кризисное состояние).

Относительно внутренней среды организации инновационные стратегии обычно разделяются на следующие группы:

1. Продуктовые (потребительские, предпринимательские, направленные на создание и реализацию новых видов изделий, технологий и услуг);
2. Функциональные (научно-технологические, производственные, маркетинговые и др.);
3. Ресурсные (финансовые, трудовые, информационные, материально-технические);
4. Организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления и др.);
5. Конверсии (переориентация производства на новые виды деятельности и продуктов);
6. Диверсификации (расширения видов деятельности);
7. Концентрации производства (соединения и сжатия производственных мощностей и систем) и др.

Наибольшую привлекательность для промышленных фирм, находящихся в условиях организационного стресса, имеют стратегии инноваций, реструктуризации и конверсии.

Происходящее в спектре современной научно-технической революции (НТР) ускорение технического прогресса (ТП) проявляется в производственном секторе в двух противоречивых направлениях:

1) под влиянием ТП происходит моральный износ производственных фондов и выпускаемой продукции, что снижает эффективность промышленного производства, вызывает кризисы;

2) появление в результате ТП более совершенного оборудования позволяет путем обновления фондов революционизировать производство, резко повысить его эффективность и как результат – преодолеть стагнацию, повысить антикризисную устойчивость фирмы.

Для эффективного использования этих факторов в антикризисном менеджменте целесообразно отслеживать процессы материального и морального износа основных производственных фондов, их амортизации и обновления и на этой основе разрабатывать порядок действий в инновационной деятельности.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные антикризисные стратегии промышленной фирмы. Что означает каждая из них и какую имеет целевую ориентацию?
2. Чем обусловлен циклический характер инноваций?
3. На какие группы разделяются инновационные стратегии относительно внутренней среды организации?



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии рассмотрены базовые вопросы антикризисного управления предприятиями. Изучение изложенных в нем материалов позволяет сформировать достаточно полную картину антикризисного управления как научного направления, которое интенсивно развивается в новейшей истории России. Также материал позволяет сделать вывод о том, что антикризисное управление имеет достаточно четкую специфику, выделяющую его в одну из отраслей общепромышленного менеджмента. Если в корневых, базовых элементах оно практически совпадает с основными постулатами научного управления, что применительно к состояниям организационного стресса содержит целый ряд особых черт, форм и методов реализации. Главными базовыми детерминантами антикризисного менеджмента являются:

- 1) чрезвычайно высокая изменчивость внутренней и внешней среды;
- 2) повышенная опасность саморазрушения фирмы вследствие неточных управленческих действий;
- 3) крайне ограниченный финансовый и временной ресурс на преодоление кризиса. Все это выделяет антикризисный менеджмент в отдельную отрасль управленческой науки и практики, поскольку требует применения специальных форм мониторинга и анализа процессов, технологии разработки и принятия управленческих решений, а также особенных форм и методов практического менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля).

С учетом продолжающегося экономического кризиса в России, его основной задачей является обеспечение выхода из кризиса, переход к устойчивому экономическому росту, без которого невозможно достижение достойного качества жизни россиян. Вместе с тем надо всегда по-

мнить, что эта научная отрасль имеет четкую практическую направленность, что также нашло отражение в учебном пособии.

## **ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ**

**Акция** 156, 237

**Антикризисное управление** 58,62,68

**Банкротство** 11, 53, 89, 92

**Внешнее управление** 110

**Инфляция** 80, 121

**Квалификация** 80, 358

**Конкуренция** 19, 42, 50, 103

**Кризис** 10

**Мировое соглашение** 87,145

**Наблюдение** 84,87

**Реорганизация** 17.80

**Риски** 173

**Санация** 149

**Управление** 29, 37, 43

**Финансовое оздоровление** 87,101

**Фазы экономических циклов** 15

## СЛОВАРЬ

**Авторитет** — мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, признании подчиненными опыта, профессионализма руководителя, уважение и понимание его человеческих качеств.

**Адаптация** — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Административные методы управления** — методы прямого, преимущественно организационного воздействия на управляемый объект и однозначного решения проблем, имеющие обязательную силу для исполнения.

**Административный менеджмент** — тип управления, в котором приоритет отдается организационно-административным средствам и методам управления.

**Администрация** — совокупность должностных лиц, наделенных правами и обязанностями по руководству объектом управления в целях осуществления возложенных на них функций.

**Активность деловая** — одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся в инициативности, изобретательности, эффективности, результативности и полезности.

**Акция** — ценные бумаги, выпускаемые акционерным обществом и дающие право их владельцу на получение определенного дохода (дивиденда) из прибылей акционерного общества.

**Анализ хозяйственной деятельности** — полный комплекс мероприятий по изучению состояния и развития хозяйственной деятельности предприятия. В заключении анализа обосновывается вывод о возможностях повышения

эффективности деятельности предприятия.

**Антимонопольное законодательство** — законодательство, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроль доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций при нарушении антимонопольного законодательства.

**Активность социальная** — одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.

**Альтернатива** — необходимость единственного выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ** — мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, сопоставления их по установленным определенным критериям, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

**Антикризисное управление** — тип управления, в котором определенным образом поставлены предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, разработка мер по предотвращению или снижению отрицательных последствий кризиса, а также использованию его отдельных факторов для последующего развития.

**Апелляция** — обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решения или постановления.

**Аппарат управления** — совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

**Арбитраж** — рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

**Арбитражный управляющий** — (временный, внешний, конкурсный)

лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществление иных полномочий, установленных законом.

**Банкротство (несостоятельность)** — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Бизнес** — экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**Внесудебные процедуры** — возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление (судебная санация)** — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

**Внешний управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

**Демократический стиль управления** — стиль, построенный на человеческом факторе и децентрализации при минимальном использовании средств принуждения и максимальном — мотивации.

**Депрессия** — состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

**Деструктивный конфликт** — конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, перерастающим затем в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.

**Дефицит** — нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

**Дефляция** — изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы: увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы. Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

**Диагностика** — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** — разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса.

**Диверсификация управления** — совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций; возникновение различных типов построения и осуществления управления и совмещения их в общей системе управления.

**Дифференциация** — разделение, расчленение целого на различные части,

формы и ступени.

**Забастовка** — организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.

**Звено управления** — элемент системы, в качестве которого может быть структурное подразделение или отдельный специалист.

**Иерархичность** — характеристика системы, в которой все связи последовательно сходятся к одному звену — вершине системы.

**Инвестиции** — долгосрочное вложение частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

**Индивидуальное решение** — управленческое решение, принятое тем или иным должностным лицом. Качество и эффективность такого решения во многом зависят от миропонимания лица, принимающего решение. Факторами, влияющими на миропонимание, являются: исходные предпосылки (предметные и ценностные); предположения относительно элементов проблемы; познавательные стили; система познания.

**Инновация** — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Искусство менеджмента** — высокая степень умения и мастерства рационального управления в условиях экономической неопределенности.

**Исследование** — вид деятельности менеджера в процессе управления, функция управления, характеризующая творческую деятельность в процессе разработки управленческих решений.

**Инфляция** — обесценивание бумажных денег вследствие выпуска их в



обращение в размерах, превышающих потребности товарооборота, что сопровождается ростом заработной платы.

**Конкурентоспособность** — свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с другими.

**Концепция** — комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы, и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии, установлению правил поведения.

**Конъюнктура рынка** — сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризуют соотношение спроса и предложения, уровень цен, товарные запасы, портфель заказов по отрасли и т. д.

**Кредит** — договор, по которому банк (предприятие) обязуется предоставить и выдать клиенту денежную сумму за определенное вознаграждение (обычно в форме процентных отчислений) в сроки и под обеспечение, согласованное сторонами.

**Качество управления** — комплекс характеристик управленческой деятельности, оцениваемой по критериям ее успеха в достижении цели.

**Квалификация** — степень профессиональной готовности для выполнения каких-либо видов деятельности.

**Классификация стилей управления** — упорядоченное разнообразие стилей управления: *автократический* стиль, который предпочтителен при управлении простыми видами деятельности, не требующими творчества; *демократический* стиль, подразделяющийся в свою очередь на

консультативный и партисипативный, предпочтительный для управления деятельностью, требующей творчества; *либеральный* стиль, в котором два типа: попустительский и бюрократический.

**Конкуренция** — противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции, работы, услуги.

**Конкурсное производство** — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Конструктивный конфликт** — конфликт, в котором разногласия затрагивают принципиальные стороны и проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития.

**Контроль** — функция управления, предполагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации.

**Корпоративное управление** — тип управления, построенный на приоритетных интересах акционеров, стратегии развития корпорации в целом и корпоративной культуре.

**Кризис** — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации организации, переломный момент в процессах изменений, рассогласование экономической, финансовой и других систем.

**Кризис в отношениях** — возникает тогда, когда конфликтная ситуация,

обостренная инцидентом, перерастает в конфликт.

**Ликвидация** — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Линейная структура управления** — организация управления с прямым воздействием на производство и сосредоточением в одних руках всех функций руководства.

**Линейно-функциональная структура управления** — организация управления, при которой линейный руководитель принимает решения, опираясь на разработки функциональных служб и подразделений.

**Линейный тип процесса управления** — тип управления, в котором осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации, проблемы и решения, уверенность в их осуществлении.

**Механизм антикризисного управления** — совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей, способствующих развитию инициативы, улучшению ориентации и оптимизму в критических ситуациях, интеграции по ценностям профессионализма, коллективизма.

**Механизм управления** — совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

**Механизм управления инновациями** — комплекс средств воздействия, позволяющих осуществить необходимые изменения и достичь поставленных целей развития.

**Мировое соглашение** — возможность урегулирования противоречий путем взаимных уступок и достижения согласия.

**Миссия организации** — совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации.

**Модель мотивации** — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования, важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

**Мониторинг кризисных ситуаций** — процесс отслеживания вероятности и реальности наступления кризиса, своевременного обнаружения и распознавания его причин.

**Мотив** — побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъектов.

**Мотивационный менеджмент** — тип управления, в котором приоритеты отданы мотивированию творческой, созидательной и профессиональной деятельности человека.

**Мотивация** — побуждение человека или группы людей к активной и эффективной деятельности, использование мотивов поведения человека в управлении его деятельностью.

**Неопределенность** — неполнота или неточность информации об условиях предстоящих действий, вложений.

**Наблюдение** — элемент процедуры банкротства, применяемый к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового положения.

**Налог** — обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и местный бюджет.

**Научная организация управления** — форма организации целенаправленного воздействия, согласующего совместный труд людей на базе преобразования научных знаний в инновации.

**Нововведение** — процесс создания, распространения и использования новшества, удовлетворяющего те или иные общественные потребности.

**Номинальная заработная плата** — сумма наличных денег, которую работник наемного труда получает за свой труд.

**Нормирование времени** — процесс разработки и установления норм времени.

**Объект управления** — социально-экономическая система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

**Опасение** — психическое состояние человека, характеризующееся предчувствием какого-либо отрицательного явления или воздействия.

**Оптимальное управление** — выбор управляющих параметров, которые обеспечивают наилучшее, с точки зрения заданного критерия, протекание процесса (поведение системы).

**Организационная структура управления** — упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

**Организационные методы управления** — приемы и способы воздействия субъекта управления на объект посредством силы и авторитета власти — законов, указов, постановлений, приказов, распоряжений и т. д.

**Организационные способы мотивации** — способы воздействия на людей, имеющие в своей основе принципы организованности, порядка и ответственности. К ним относятся: прямое административное указание; дисциплина; административная ответственность; взыскание; поощрение.

**Организация** — объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности.

**Организация управления** — распределение обязанностей и ответственности по функциям и полномочиям деятельности посредством регламентов и нормативов, инструкций и рекомендаций.

**Потребность в диверсификации управления** — ответная реакция системы управления на изменения в структуре интересов потребителей.

**Предмет конфликта** — противоречие между конфликтующими сторонами по поводу цели, способу ее достижения и т. п.

**Принципы антикризисного управления** — основные правила успешного осуществления антикризисного управления: стратегичность, мониторинг кризисных ситуаций, конкурентные преимущества, управление изменениями, инновационность, управление рисками и др.

**Предупреждение конфликтов** — создание производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, снижающих вероятность конфликтов.

**Прогнозирование** — научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

**Программа антикризисная** — система мер, позволяющих избежать,

предупредить кризис, смягчить, отодвинуть, снять его последствия.

**Профессионализация управления** — объективная потребность и необходимость, обусловленная сложностью и масштабами жизнедеятельности организаций в условиях экономической неопределенности, тенденция развития управления, фактор повышения эффективности управления.

**Профсоюзы** — массовые организации, объединяющие работников, связанных общими интересами по роду их деятельности на производстве, в сфере обслуживания и культуры.

**Процесс управления** — последовательность действий, из которых формируется воздействие.

**Процессуальная концепция мотивации** — теоретические воззрения, построенные на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид поведения.

**Психологические особенности взаимоотношений** — качества, обусловленные различиями в характерах, мотивах, потребностях, ценностях людей. В определенных условиях эти различия могут вызывать ухудшение психологической атмосферы в коллективе, усиливать проявление симпатий и антипатий, нарушать коммуникации.

**Психологическая совместимость** — соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

**Развитие** — совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

**Развитие менеджмента** — динамичный процесс, характеризующийся совершенствованием всех основных его характеристик и отражающий

рост его эффективности.

**Разрешение конфликтов** — прекращение противоборства конфликтующих сторон в результате поиска приемлемого решения проблемы.

**Регламентация** — часть организации процесса управления, связанная с разработкой и установлением правил по регулированию порядка проведения какой-либо работы или деятельности.

**Регулирование** — функция управления, обеспечивающая поддержание внутренней стабильности, устранение отклонений в тех процессах, которые определяют само существование системы, ее целостность и строение.

**Результат управления** — согласованность деятельности людей по реализации управленческих решений, приближающих к цели.

**Реорганизация** — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).

**Ресурсы** — средства, ценности, запасы, используемые в достижении результата.

**Риск** — возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

**Регулирование экономики** — целенаправленные процессы, обеспечивающие поддержание или изменение экономических явлений и их



связей.

**Риск вложения** — степень опасности того, что заемщик не сумеет вовремя вернуть основную сумму займа и выплатить проценты за пользование им.

**Стратегическое планирование** — долгосрочное прогнозирование деятельности фирмы на рынке, включающее разработку целей фирмы, определение ее потенциальных возможностей и шансов для достижения данных целей, разработку соответствующей стратегии.

**Санация** — реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления.

**Санкция** — реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренный системой ответственности.

**Система** — множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.

**Система работы с кадрами** — совокупность логически и организационно взаимосвязанных действий, обеспечивающих реализацию целей кадровой политики.

**Система управления** — совокупность действий, определяющих реальность управленческой деятельности.

**Система целей** — упорядоченная совокупность взаимосвязанных целей (общих и специфических) социально-экономической системы.

**Ситуация** — состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.

**Скрытый конфликт** — конфликт, в котором отсутствует явное противостояние.

**Сложность** — совокупность факторов системы, определяющих трудности и риски управления.

**Соглашение** — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями.

**Согласование** — выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировка.

**Согласование методологии и организации управления** — обеспечение слаженности и организованности в управлении за счет понимания путей, средств и возможностей достижения целей.

**Средства воздействия** — совокупность рычагов влияния на деятельность человека, согласующих его труд с деятельностью других людей и ведущих к достижению общей цели или общего результата. Средства воздействия подразделяют на организационные, социально-психологические и экономические.

**Средства мотивации** — совокупность организационных, экономических и социально-психологических особенностей человека, побуждающих его к активной творческой деятельности.

**Стагнация** — состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью.

**Стиль управления** — комплексная характеристика управления, отражающая распределения приоритетов в принятии решений, а также способы воздействия с целью получения необходимых результатов.

**Стимул** — заинтересованность человека в выполнении какой-либо работы, достижении цели или результата.

**Стимулирование** — функция управления, проявляющаяся в поощрении повышения трудовой активности работников и коллективов.

**Стратегическая программа** — совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

**Субъект управления** — источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие; часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом.

**Сущность** — характеристики, выражающие, объективные, необходимые и относительно устойчивые внутренние связи, присущие данному предмету и объединяющие воедино его различные стороны.

**Тактика менеджмента** — совокупность управленческих решений, отражающих лучший результат осуществления стратегических целей; конкретные пути и этапы реализации стратегии управления.

**Типы организации управления** — линейный, функциональный, линейно-функциональный и (штабной), матричный, программно-целевой.

**Топ-менеджер** — руководитель высшего звена управления, занятый творческим, креативным трудом, отвечающий за постановку целей организации, разработку ее стратегии, принятие глобальных решений.

**Трансферт инноваций** — законодательное разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Трансфертные платежи** — передача денежных средств или права их использования из центральных органов управления региональным;

перевод денежных средств из одной страны в другую.

**Трудоемкость** — экономический показатель, характеризующий затраты рабочего времени на выполнение определенной работы.

**Управление** — целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

**Управление проектом** — тип управления, требующий определенной комбинации всех его параметров: структуры системы управления, распределения функций, механизма управления.

**Управление развитием** — воздействие на процессы изменений, приобретения нового качества и увеличения потенциала, определяющих устойчивость и жизнедеятельность социально-экономической системы.

**Управление функционированием** — поддержание жизнедеятельности, сохранение режима; реализация всех производственных функций, определяющих деятельность организации в рамках достигнутого качества.

**Фактор** — причина, источник воздействия на систему, определяющий ее состояние.

**Факторы изменения стиля управления** — личность менеджера; интересы и потребности подчиненных; цели работы, ее сложность и ограничения во времени; пространственная ситуация.

**Факторы интеграции** — цели, интересы, ресурсы, коммуникации, разделение и специализация деятельности.

**Факторы профессионализации менеджмента** — профессиональная подготовка менеджера, профессионализм персонала управления, организационные и социально-экономические условия.

**Факторы формирования человеческого капитала** — централизация и децентрализация управления, интеграция и дифференциация,

коллективизм и индивидуализм, экономия и экология персонала, политика и экономика, образовательный уровень, культура.

**Факторы эффективного контроля** — способность отражать и поддерживать цели и намерения; измерение и оценивание действий, этапов, процессов; своевременность, объективность и гибкость; доступность проведения и экономичность и др.

**Факторы эффективности решения** — научные подходы; информация; методы анализа, прогнозирования, моделирования и обоснования; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сравнимости вариантов решений и правовой обоснованности принимаемого решения; ответственность и мотивация; механизм реализации решения.

**Факторы эффективности управления** — использование ресурсов (структура, качество ресурсов, их экономия в процессах управления, возможность пополнения и накопления); время (своевременность решений, экономия времени, использование новых технологий и потенциала персонала, способность решать задачи профессионально и оперативно); целенаправленность управления (реальность и значительность цели, в соответствии с которой рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития).

**Факторы, сочетания формального и неформального управления** — качество персонала; личность менеджера; тип управления; интересы, ценности и мотивы людей; социально-психологический климат.

**Финансовое регулирование** — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении организации или государства.

**Функциональная структура управления** — организация управления, при которой каждый орган управления или исполнитель специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

**Функционирование** — поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, сущностные характеристики системы.

**Характеристика** — форма и степень проявления наиболее важных, отличительных свойств и качеств системы, организации, личности или коллектива.

**Целеполагание** — этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Цель** — мысленное, идеальное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств.

**Цель менеджмента** — желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

**Эксперт** — специалист, обладающий знаниями и богатым опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает аргументированное заключение по той или иной проблеме.

**Экономические методы управления** — совокупность способов воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих работников действовать в направлении цели и добиваться решения задач, поставленных перед ними.

**Экстремизм** — приверженность к крайним мерам и методам решения проблем (насилие, шоковая терапия и пр.).

**Элемент** — часть системы, которая рассматривается без дальнейшего членения, как единое целое.

**Элементы структуры управления организацией** — отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

**Эмиссия** — выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

**Этап процесса управления** — отрезок времени, характеризующий качественные изменения в процессе управления, который состоит из четырех этапов: целеполагания, определения ситуации, распознавания проблемы, принятия и осуществления управленческого решения.

**Этап разработки решения** — завершающая часть процесса управления, в которой происходит определение вариантов действия, выбор лучшего варианта, формулировка задания, организационно-практическая работа по реализации этого задания.

**Эффект** — соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

**Эффективность антикризисного управления** — степень достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Попов, Р. А. Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2004. – 429 с.
2. Кац, И. Я. Антикризисное управление : учебно-методический комплекс / И. Я. Кац; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. — 48 с.
3. Антикризисное управление : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 619 с.
4. Кован, С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учебное пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КОНКУРС, 2009. – 157 с.
5. Круглова, Н. Ю. Антикризисное управление : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – М. : КНОРУС, 2009. – 512 с.
6. Антикризисное управление : учебное пособие / под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардарики, 2005. – 271 с.

Учебное издание

**Антикризисное управление**

Текст лекций

Составитель: КАЙМАКОВА Мария Васильевна

Редактор Н. А. Евдокимова

Подписано в печать 03.12.2009. Формат 60x84/16.

Бумага писчая. Печать трафаретная. Усл. печ, л. 15,12.

Тираж 100 экз. Заказ 1300.

Ульяновский государственный технический университет

432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.

Типография УлГТУ, 432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.