

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономика и управление
на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

658(07)
П401

В.Г. Плужников, С.А. Шикина

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Под редакцией В.Г. Мохова

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2016

УДК 658.1.016(075.8)+658.16(075.8)
П401

Одобрено
учебно-методической комиссией
Высшей школы экономики и управления

Рецензенты:
Т.В. Максимова, А.С. Сумкин

Плужников, В.Г.

П401

Антикризисное управление: учебное пособие /
В.Г. Плужников, С.А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск:
Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с.

В учебном пособии авторами описаны основные понятия, определения и методология антикризисного управления. Определены этапы, цели и задачи проведения антикризисных процедур, рассмотрены их сущность и содержание. Приведена методика поведения диагностики причин кризисных процессов в социально-экономических системах. Учебное пособие ориентировано на бакалавров направлений «Менеджмент», «Экономика», «Бизнес-информатика».

Пособие может быть использовано для подготовки бакалавров по курсу «Антикризисное управление», а также для студентов, обучающихся дисциплинам «Стратегический менеджмент» и «Финансовый анализ».

УДК 658.1.016(075.8)+658.16(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	7
1.1. Понятие и сущность антикризисного управления	7
1.2. Методология антикризисного управления	10
1.3. Основные принципы антикризисного управления	12
1.4. Общие и специфические функции АКУ	13
1.5. Понятие и критерии эффективности антикризисного управления	14
1.6. Вопросы для самопроверки	16
1.7. Самостоятельная работа студентов	16
Библиографический список к главе 1	17
Глава 2. ВИДЫ КРИЗИСОВ, ИХ РОЛЬ В РАЗВИТИИ	17
2.1. Понятие, определение и признаки кризиса	17
2.2. Причины возникновения кризисов и их классификация	21
2.3. Экономические кризисы, особенности и виды	25
2.4. Теория жизненного цикла организации	33
2.4.1. Пятиэтапная модель жизненного цикла организации	34
2.4.2. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации	36
2.4.3. Семиэтапная модель жизненного цикла организации.....	37
2.4.4. Десятиэтапная модель жизненного цикла организации.....	38
2.5. Типы организационного развития на ЭЖЦ	40
2.6. Вопросы для самопроверки.....	41
2.7. Самостоятельная работа студентов	41
Библиографический список к главе 2.....	42
Глава 3. ДИАГНОСТИКА КАК ПРОЦЕСС И ФУНКЦИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	42
3.1. Характеристика, цели и функции диагностики.....	43
3.2. Многоконтурная модель диагностики	46
3.3. Экспресс-диагностика.....	49
3.4. Общая диагностика	56
3.5. Комплексная диагностика	63
3.6. Системная диагностика предприятия.....	64
3.7. Контрольные вопросы.....	67
3.8. Самостоятельная работа студентов	67
Библиографический список к главе 3	68
Глава 4. МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ	68
4.1. Методы косвенного регулирования экономики	69
4.1.1. Государственные финансы и бюджет	69
4.1.2. Государственная налоговая политика	70
4.1.3. Кредитно-денежная политика государства	70
4.1.4. Амортизационная политика государства.....	70
4.2. Прямые методы регулирования экономики	70
4.2.1. Прямое государственное финансирование	71

4.2.2. Программно-целевые методы регулирования	71
4.2.3. Госзаказ, квотирование и лицензирование как методы прямого воздействия на экономику	71
4.2.4. Государственное предпринимательство	72
4.3. Сбалансированная налоговая политика	73
4.4. Контрольные вопросы.....	73
4.5. Самостоятельная работа студентов	73
Библиографический список к главе 4.....	74
Глава 5. МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	74
5.1. Государственные органы по банкротству в странах с развитой рыночной экономикой	75
5.2. Пример антикризисного управления («Новый курс» Франкина Рузвельта).....	77
5.3. Экономическая политика администрации Рейгана	79
5.4. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.....	80
5.5. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945 – 1952)	82
5.6. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой	86
5.7. Вопросы и упражнения	88
5.8. Самостоятельная работа студентов	89
Библиографический список к главе 5.....	89
Глава 6. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА)	89
6.1. Государственное регулирование банкротства.....	89
6.2. Положения Федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».....	90
6.2.1. Порядок возбуждения дел о банкротстве	92
6.2.2. Основные этапы процедуры банкротства	94
6.4. Эффективность применения закона о банкротстве	98
6.5. Вопросы и упражнения	99
6.6. Самостоятельная работа студентов	99
Библиографический список к главе 6.....	99
Глава 7. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СЭС.....	100
7.1 Сущность, цели и эффективность реструктуризации.....	100
7.2. Направления реструктуризации.....	102
7.3. Формы структуры собственности бизнеса	103
7.4. Технология проведения реструктуризации СЭС	104
7.5. Вопросы и упражнения	105
7.6. Самостоятельная работа студентов	105
Библиографический список к главе 7.....	106
Глава 8. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	106

8.1. Человеческий фактор и кризисы.....	106
8.2. Содержание понятия «человеческий капитал»	107
8.3. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами	109
8.4. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления	110
8.5. Управление развитием человеческого капитала.....	111
8.6. Вопросы и упражнения	111
8.7. Самостоятельная работа студентов	112
Библиографический список к главе 8.....	112

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Антикризисное управление» представляет одно из направлений теории управления организации. В условиях рыночной экономики для предприятий различных форм собственности необходимы эффективные механизмы управления, нацеленные на снижение рисков хозяйственной деятельности. В силу возрастания числа хозяйствующих субъектов базовые знания, навыки и компетенции в сфере антикризисного управления необходимы все более широкому кругу специалистов, занятых в российской экономике.

Курс «Антикризисное управление» предназначен для студентов направления 38.03.02 – «Менеджмент (Управление малым бизнесом)».

В пособии представлена программа курса, содержание тем дисциплины, литература, контрольные вопросы, вопросы к экзамену, типовые задачи и деловые ситуации для изучения каждой темы. Программа курса и содержание пособия структурированы в девять глав.

Первая глава – введение в предмет антикризисного управления. Даны понятие и сущность антикризисного управления, раскрыта методология и основные принципы антикризисного управления, представлены функции и факторы антикризисного управления.

Во второй главе рассматриваются виды кризисов, их роль в развитии организации. Даны понятия и определения кризиса, представлены классификации кризисов. Рассмотрены основные положения концепции жизненного цикла организаций: модели жизненного цикла организации по Адизесу, Грейнера, Короткову.

Третья глава посвящена диагностике как процессу и функции в антикризисном управлении. Рассмотрены модели прогнозирования банкротства: Э. Альтмана, У. Бивера и др. Рассмотрены методы анализа эффективности деятельности с целью выяснения причин возникновения кризисной ситуации; причины несостоятельности и неплатежеспособности фирмы. Представлен финансовый оборот предприятия, определены основные показатели финансового состояния предприятия. Рассмотрены вопросы оценки производственного потенциала предприятия. Представлены методы анализа конкурентоспособности продукции, емкости рынка, производственного потенциала предприятия. Даны основные методы оценки предприятия, анализа эффективности функций управления, раскрыты принципы и функции контроллинга.

В четвертой главе рассмотрены вопросы государственного антикризисного регулирования экономики. Представлены основные направления государственной антикризисной политики и структуры (институты), являющиеся участниками регулирования кризисных ситуаций.

Пятая глава посвящена изучению международного опыта практики антикризисного регулирования.

Шестая глава посвящена правовым механизмам государственного регулирования банкротства в РФ, в соответствии с действующим законодательством рассмотрены этапы процедуры банкротства.

В седьмой главе рассмотрены вопросы теории и практики реструктуризации. Приведены методы разработки стратегии реструктуризации и анализа ее эффективности. Определены основные направления изменений организационной структуры предприятия. Представлены организационные и правовые формы бизнеса, технологии проведения реструктуризации.

Восьмая глава посвящена социальным факторам антикризисного управления. Раскрыта сущность человеческого капитала, его роль в управлении социально-экономическими процессами и как фактора эффективного антикризисного развития.

Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель главы: дать представление о понятиях и сущности антикризисного управления; рассмотреть методологию и основные принципы антикризисного управления; дать представление о предмете, объекте и функции антикризисного управления; о понятии и критериях эффективности антикризисного управления; раскрыть основные пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления.

1.1. Понятие и сущность антикризисного управления

Термин «антикризисное управление» в российских условиях еще не устоялся. Причиной терминологических разночтений является отсутствие прочных научных традиций и практического опыта в антикризисном менеджменте. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития социально-экономических систем и существованием опасности возникновения кризиса. Однако неоднозначность и многообразие содержания кризиса дают разные основания для классификации экономических кризисов и циклов.

Категория «антикризисное управление» устанавливает понятийную демаркацию данного типа управления от других. Многозначность экономического, особенно управленческого понимания этой категории обусловливается двойственной природой любого кризиса, который одновременно созидает и разрушает, т.е. формирует предпосылки и подготавливает условия для дальнейшего развития и освобождает от прежней стратегии бизнеса.

Иногда считают, что причина внимания к проблеме антикризисного управления (АКУ) – это реформирование российской экономики (1990-е годы) и распространение явления банкротства как среди «старых», так и среди вновь возникших предприятий. Вместе с тем кризисные процессы социально-экономических систем есть «нормальное явление» рыночной экономики, в которой выживают сильнейшие.

Антикризисное управление – микроэкономическая категория, отражающая производственные отношения применительно к конкретному предприятию. На уровне предприятия они складываются как совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур.

Экономическая деятельность – это всевозможные виды деятельности людей, которые позволяют обществу снабжать себя материальными ресурсами для существования. Процессы развития социально-экономических систем (в дальнейшем СЭС) подвержены циклическим закономерностям, что побуждает к осмыслению проблем их циклического развития. Совокупность такого рода проблем приводит к возникновению различных видов кризисов. Эффективное решение данных проблем проводится на основе инструментов АКУ.

В экономической литературе имеется немало определений антикризисного управления, некоторые из которых приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Концепции антикризисного управления

Автор	Краткое содержание концепции антикризисного управления
Р. Ноен	Деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию СЭС, при котором основным вопросом становится выживание (перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий)
Н.G. Becker	Создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближающемся переломном пункте и разработать новый курс развития
А.Г. Грязнова	Система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре на основные и собственные ресурсы
А. Колосс	Процесс планирования и проведения мероприятий по сохранению оптимальных базовых параметров, характерных для нормального (оптимального) состояния СЭС
В.И. Кошкин	Совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-задолжнику
Э.М.Коротков	Управление СЭС, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития

Автор	Краткое содержание концепции антикризисного управления
С.А. Дведенидова	Система управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Она должна охватывать все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику и предупреждение
В.В. Пилипчук	Система управления СЭС, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала менеджмента, разработки и реализации на СЭС специальной стратегической программы, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах
И.А. Марчева	Управление, нацеленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, принятие мер по снижению отрицательных последствий кризиса, использование факторов кризиса для последующего развития СЭС. Другими словами – система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики СЭС
Э.А. Уткин	Обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Управленческий механизм устранения возникающих проблем должен быть налажен, пока они не приняли необратимый характер
М. Jaenicke	Комплексное системное управление, в котором на первый план выдвигаются задачи профилактики кризиса, разработки мер по снижению его отрицательных последствий и использования его факторов для последующего развития организации, отрасли или национальной экономики

Необходимо понимать, что в организации на любом этапе ее развития существует опасность кризиса даже тогда, когда кризис не наблюдается, т.е. его фактически нет. Поэтому, по мнению ряда авторов, управление СЭС в определенной мере должно быть всегда антикризисным и как система диагностики банкротства на предприятии, как системное управление, в котором на первый план выдвигаются задачи профилактики кризиса.

В приведенных концепциях наряду с определением целеполагания, (например, достижение заданного уровня ликвидности или доходности, цели и норм), учитывается так же и ее методология.

Особенностью АКУ является объединение в единую систему диагностики, предупреждения, преодоления кризиса, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении персоналом. С этих позиций АКУ представляется как реакция на выявленные в результате диагностики

изменения, угрожающие процессам нормального функционирования и потенциалу развития СЭС.

Принято выделять следующие подходы в антикризисном управлении, которые представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Антиципативное и реактивное антикризисное управление

Наименование	Краткое содержание
Реактивный антикризисный менеджмент	Планирование и внедрение АКУ, основанное на небольшом количестве критериев мероприятий, целью которых является восстановление прежнего, докризисного состояния
Антиципативный антикризисный менеджмент	Планирование и внедрение, основанные на общих целях, носят превентивный (предупреждающий) характер. Планирование и внедрение понимаются как долгосрочные задачи менеджмента, которые могут охватывать все области деятельности СЭС и основаны на отслеживании, распознавании, оценке и преодолении скрытых неопределённостей и политике «гибкого развития предприятия»

Антикризисное управление субъекта, который находится в кризисе. Данный тип управления включает в себя вывод предприятия из кризиса, разработку и реализацию антикризисной стратегии, вывод СЭС на нормальный уровень функционирования.

Антикризисное управление нормально функционирующего субъекта. Такое управление включает в себя профилактику кризиса, недопущение его наступления, максимальное сглаживание циклических колебаний, то есть постоянное отслеживание состояния факторов кризиса, реализация превентивных мер по наступлению кризисной ситуации.

В тех случаях, когда методология АКУ носит характер «реактивного антикризисного менеджмента», т.е. основанного на реакции на изменения параметров объекта управления или процесса, понимание антикризисного менеджмента характеризуется в узком смысле.

В случае, когда методология АКУ носит превентивный (предупреждающий) или антиципативный (опережающий) характер и основана на методах профилактики и терапии кризиса, задачи руководства понимаются как антикризисный менеджмент в широком смысле.

Но в любом случае АКУ можно определить как менеджмент, в котором определенным образом поставлено предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего развития.

1.2. Методология антикризисного управления

Методология управления – это логическая организация деятельности, состоящая в системном определении целей, ориентиров, подходов, а также средств и способов их достижения. Механизм антикризисного управления

реализуется посредством следующих основных инструментов, которые охватывают основные сферы управленческой деятельности:

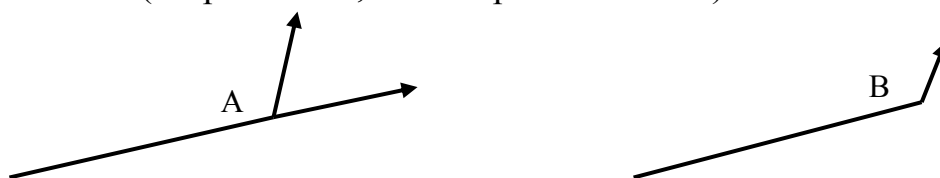
- создание системы учета и мониторинга на основе методов диагностики кризисных процессов;
- диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития бизнеса предприятия;
- диагностика кризиса (распознавание проблемы);
- антикризисный реинжиниринг бизнес-процессов;
- реструктуризация предприятия (на основе стратегического планирования и антикризисной инновационной политики);
- коррекция системы управления предприятием;
- оценка тенденций развития социально-экономических систем.

Для методологии антикризисного управления характерно положение о необходимости своевременно предвидеть, распознавать, оценивать тенденции развития социально-экономических систем, учитывать их влияние на содержание проблем и предопределять пути их решения. Основой методологии АКУ является системный подход, который требует: учета всех аспектов проблем, взаимосвязи элементов системы, выделения главного и существенного, определения характера связи между элементами системы, наличия противоречий и конфликтов внутри системы и с внешней средой.

Кризисные процессы тесно взаимосвязаны, и возникновение одних часто создает условия для возникновения и развития других. Это может повлечь реальную угрозу несостоятельности, то есть неспособность СЭС выполнять свои текущие обязательства.

В рамках управления кризисными процессами необходимо учитывать особенности динамики развития СЭС. Устойчивость сложных природных и общественных систем характеризует квазистабильность и относительную равновесность воздействующих факторов. Качественно новые упорядоченные структуры возникают в результате хаотических процессов: во-первых, через бифуркационные точки разветвления (точка А, рис. 1.1), во-вторых, через флуктуационные воздействия (точка В, рис. 1.1), что порождает новые свойства систем.

Существенной характеристикой точки бифуркации является принципиальная непредсказуемость дальнейшего поведения и траектория развития системы (теория хаоса, взмах крыла бабочки).



А – точка бифуркационного разветвления;

В – точка флуктуационного воздействия

Рис. 1.1. Поведение и траектория развития системы

В рамках синергетической методологии траектория развития СЭС зависит как от ее собственной тенденции развития, так и от ее реакции на воздействие внешних факторов, т.е. существуют альтернативные пути развития. Нет жесткой предопределенности, детерминированности. В момент неустойчивости даже малые возмущения могут существенно повлиять на развитие системы в целом и на траекторию ее развития. Чрезвычайно эффективны бывают слабые, но правильно организованные резонансные управляющие воздействия на СЭС, т.е. когда управляющее воздействие согласовывается с внутренними тенденциями развития систем. Таким образом, методология антикризисного управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов: целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических средств и др.

1.3. Основные принципы антикризисного управления

Ключевой основой организации антикризисного управления являются следующие принципы антикризисного управления.

1. Принципы антикризисного управления по Короткову Э.М.:

- Кризисы можно прогнозировать, ускорять, отодвигать и смягчать.
- Кризисные процессы могут быть управляемыми.
- К кризисам необходимо готовиться (создание антикризисных групп, ресурсов).

2. Принципы антикризисного управления по Грязновой А.Г.:

• Ранняя диагностика кризисных явлений в деятельности СЭС. Возникновение кризиса на СЭС несет угрозу самому его существованию и связано с ощутимыми экономическими, социальными и финансовыми потерями.

• Своевременность реагирования на кризисные явления. Кризисное явление имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом и порождает новые сопутствующие ему проявления.

• Адекватность реагирования менеджмента на степень реальной угрозы кризиса социально-экономическому развитию СЭС. Система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат должен быть адекватен уровню угрозы банкротства СЭС.

• Полная мобилизация и реализация собственных возможностей выхода СЭС (организации) из кризисного состояния. В борьбе с угрозой наступления несостоятельности (банкротства) предприятие должно рассчитывать преимущественно на свои внутренние возможности.

Но исходным пунктом организации антикризисного управления является определение и структуризация целей в процессе ее функционирования.

1.4. Общие и специфические функции АКУ

Общим свойством любой системы управления является возможность выделения в ней стандартных компонентов и видов взаимодействия между ними. Управление СЭС имеет два аспекта (рис. 1.2):

- поддержание функционирования СЭС в заданных параметрах;
- управление развитием, приобретением нового качества, укрепляющего и углубляющего выживаемость и жизнеспособность СЭС в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды.

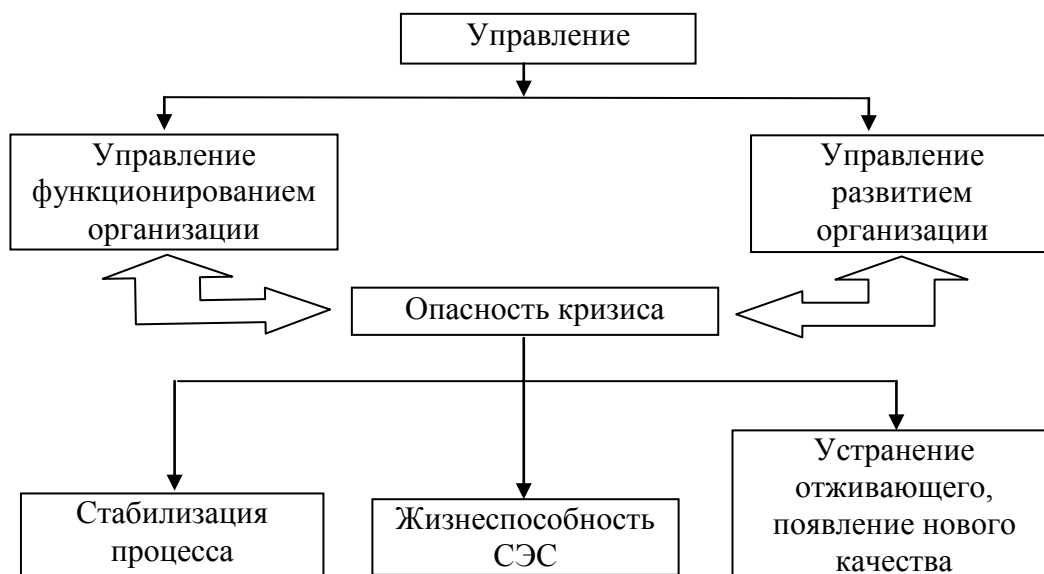


Рис. 1.2. Процессы в социально-экономической системе (СЭС)

Связь между функционированием и развитием имеет диалектический характер, что отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Развитие, с одной стороны, разрушает устойчивость функционирования СЭС (спад), но, с другой стороны, является причиной повышения его адаптивности, что делает более стабильным продолжительным подъем.

Кроме того, система обладает определенными специфическими функциями, которые могут характеризоваться следующими свойствами:

- гибкостью и адаптивностью;
- приоритетом неформального управления;
- интеграцией, поиском наиболее эффективных средств и методов управления;
- повышением эффективности использования потенциала фирмы и др.

Таким образом, если система – определенная совокупность элементов, ограниченных от внешней среды, то возникает необходимость исследования стандартных и специфических ее свойств, входящих в нее частей и взаимосвязей. Поэтому антикризисному управлению присущи общие и специфические функции, которые представлены на рис. 1.3.

К общим функциям можно отнести:

- оценку финансово-экономического состояния;
- формализацию правил сбора и обработки сложившихся потоков информации (как элемент корпоративной культуры – состав связей, перечень реквизитов, сложившиеся отношения и обязанности и т.д.);
- оценку эффективности функционирования организационной системы управления.



Рис. 1.3. Функции антикризисного управления

К специфическим функциям можно отнести:

- исследование и определение характеристик базовых (нормативных, институциональных) параметров целевых, функциональных и мотивационных связей и отношений, а также соответствие системы управления управляемому объекту;
- управление в период адаптационных и качественных изменений; изучение новых качеств объекта управления в результате развития СЭС;
- оценку причинно-следственных связей развития объекта и субъекта управления; определение границ экспертного знания менеджеров в диагностировании, предупреждении кризиса и выхода из него;
- оценку способности СЭС «выдерживать» напряжение кризисной ситуации; создание системы своевременного распознавания признаков и природы кризиса, а также локализации нежелательных его воздействий и т. д..

Объединение общих и специфических функций в антикризисном управлении повышает его эффективность. Приоритетное значение приобретает выбор и построение рациональной антикризисной стратегии, где выбор и реализация той или иной стратегии в значительной степени определяются особенностями, глубиной и масштабами кризиса (данный вопрос более подробно рассмотрен в главе 7 «Теория и практика реструктуризации СЭС»).

1.5. Понятие и критерии эффективности антикризисного управления

В экономических исследованиях под эффективностью в общем виде понимают результативность какого-либо производства (управления, труда). При этом различают два вида эффективности: экономическую и социальную.

Под экономической эффективностью понимается результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам различных ресурсов (финансовых, физических, трудовых), обусловившим получение данного результата; экономическая эффективность (\mathcal{E}_ϕ) характеризуется отношением полученного результата (P) к затратам (Z):

$$\mathcal{E}_\phi = \frac{P}{Z}. \quad (1.1)$$

В свою очередь экономический эффект (\mathcal{E}) определяется как разница между полученным результатом (P) и затратами (Z):

$$\mathcal{E} = P - Z. \quad (1.2)$$

Под социальной эффективностью понимается степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, работы и услуги.

При определении эффективности СЭС необходимо оценивать ее функциональное предназначение, ее полезность и цели. Чтобы организация была полезной и эффективной, она должна постоянно подстраиваться под изменения в окружающей среде или активно воздействовать на окружающую среду в интересах осуществления своей функциональной полезности и эффективности.

Распространено мнение, будто целью хозяйственной СЭС, ее эффективностью является максимизация прибыли. Такая точка зрения ошибочна. Такие факторы, как прибыльность, производительность и т. д. являются *необходимыми условиями* организационного выживания, а не целями ее развития.

Исходя из вышеперечисленных принципов, можно сформулировать основные цели антикризисного управления:

- предотвращение банкротства предприятия и его социальных последствий;
- проведение санационных мероприятий;
- ликвидация неперспективного и не обладающего реальными возможностями для восстановления платежеспособности бизнес-процесса.

В соответствии с целями, а также с учетом того, что современное антикризисное управление включает не только процедуры банкротства, не только меры по выведению предприятия из кризиса, но, прежде всего, профилактику несостоятельности, выделяют три элемента антикризисного управления:

- прогнозирование кризиса/банкротства;
- профилактика кризиса/банкротства;
- вывод предприятия из кризиса (в случае необходимости).

Указанные цели достигаются на этапах антикризисного управления путем реализации его функций.

Взаимосвязь между эффективностью системы управления и эффективностью производства можно проследить при постановке и обосновании целей, получении результата и использовании ресурсов производства и управления, достижении эффекта и его распределении (потреблении), формировании затрат на производство и управление. Более эффективное управление, при прочих равных условиях, обеспечивает и более высокий уровень производства. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

1.6. Вопросы для самопроверки

1. Определите содержание понятия «антикризисное управление».
2. Перечислите основные принципы антикризисного управления.
3. Какие методологии антикризисного управления вы знаете?
4. Дайте определение предмету, объекту антикризисного управления.
5. Что понимается под эффективностью антикризисного управления?
6. Назовите критерии эффективности антикризисного управления.
7. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
8. Можно ли организовать службу мониторинга кризисных ситуаций на предприятии?

1.7. Самостоятельная работа студентов

Темы рефератов:

1. Механизмы антикризисного управления малым бизнесом.
2. Характеристика антикризисного управления как системы, функции и процесса управления.
3. Основные понятия и определения в антикризисном управлении.
4. Модель антикризисного менеджмента предприятий малого бизнеса: основные черты и функции.
5. Потребность и необходимость антикризисного управления.
6. Отличительные признаки антикризисного управления.
7. Основные принципы антикризисного управления. Предмет и объект антикризисного управления.
8. Основные механизмы антикризисного управления.
9. Методологии антикризисного управления.
10. Критерии эффективности антикризисного управления.
11. Факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления.

Библиографический список к главе 1

1. Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник для вузов по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. М : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 311 с.

2. Захаров, В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для вузов по экон. специальностям / В.Я. Захаров и др.; под ред. В.Я. Захарова. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 319 с.

3. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие по направлению подготовки ВПО 030200 «Политология» / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. М.: Форум: ИНФРА-М, 2014. – 255 с.

4. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник для магистратуры ВПО по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / И.К. Ларионов и др.; под ред. И.К. Ларионова. -М.: Дашков и К, 2012. – 379 с.

Глава 2. ВИДЫ КРИЗИСОВ, ИХ РОЛЬ В РАЗВИТИИ

Цель главы: дать представление понятий и определений кризиса, рассмотреть концепции восприятия кризиса, о классификации кризисов, особенности и виды экономических кризисов, раскрыть сущность и содержание социально-политического кризиса, модели жизненного цикла организации, стадии жизненного цикла по Адизесу, модель жизненного цикла организаций по Грейнеру, модель жизненного цикла организации по Короткову, основные положения концепции жизненного цикла организаций, процесс распознавания кризиса, формы преодоления кризиса.

2.1. Понятие, определение и признаки кризиса

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Понятие кризиса (от греч. crisis, krisis) – решение по какому-либо вопросу в сомнительной ситуации, переломный момент, глубокое расстройство, период обострения противоречий, решение конфликта и т.д. Различные подходы к определению кризиса приведены в табл. 2.1.

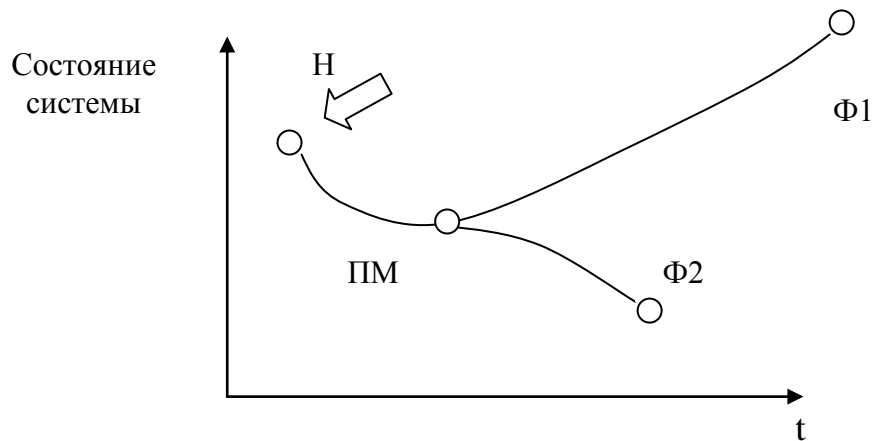
Таблица 2.1

Понятие кризиса

№	Направление	Краткое содержание
1	Классическое	Означает нежелательную и драматическую фазу развития экономической системы, которая характеризуется колебаниями и негативными явлениями, помехами (сформировалось в XIX веке)
2	Медицинское	Означает решающую фазу развития болезни

№	Направление	Краткое содержание
3	Экономическое	Неотъемлемая стадия жизненного цикла развития системы и завершается переходом ее в новое качественное состояние (Ф1) либо крахом (Ф2)
4	Философское	Это смена повышательной тенденции на понижательную
5	В теории менеджмента	Это смена организационных форм комплекса (системы), перелом в ходе его развития

Графическое изображение процесса развития кризиса представлено на рис. 2.1, где источником кризиса является воздействие помехи или результат взаимосвязанных экономических явлений, представленный вектором (Н). Далее в процессе развития этой последовательности взаимозависимых экономических явлений система переходит в кризисное состояние ПМ, из которого возможны два варианта: первый Ф2 (ликвидация СЭС, коллапс); второй – в состояние Ф1 (локализация кризиса, его преодоление).



Н – начальный момент воздействия внешних факторов; ПМ – переломный момент;
Ф1, Ф2 – варианты развития СЭС

Рис. 2.1. Графическое изображение развития кризиса

Кризис – это ограниченный во времени, нестабильный, динамичный процесс, приводящий к изменениям значений основных параметров системы. Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления.

Симптомы, причины, факторы и признаки кризисов могут быть различными, но в любом своем сочетании позволяют распознавать (диагностировать) тип кризиса.

Симптом кризиса – это первоначальное внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Симптомы проявляются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Прежде всего речь идет о финансово-экономических и социально-экономических показателях.

Причины кризиса – события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса. Причиной могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования.

Фактор кризиса – событие, зафиксированное состояние, установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса. В организации под факторами кризиса могут рассматриваться снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

В развитии кризиса можно выделить три периода: предкризисный период (иногда его называют продромальный (Финк) или латентный кризис (Кристек)), период острого кризиса и период хронического кризиса (острый непреодолимый кризис), которые включают семь, следующих друг за другом, этапов развития кризиса на предприятии (рис. 2.2): кризис стратегии, структурный кризис, кризис ликвидности, временная неплатежеспособность, неплатежеспособность, несостоятельность, банкротство.

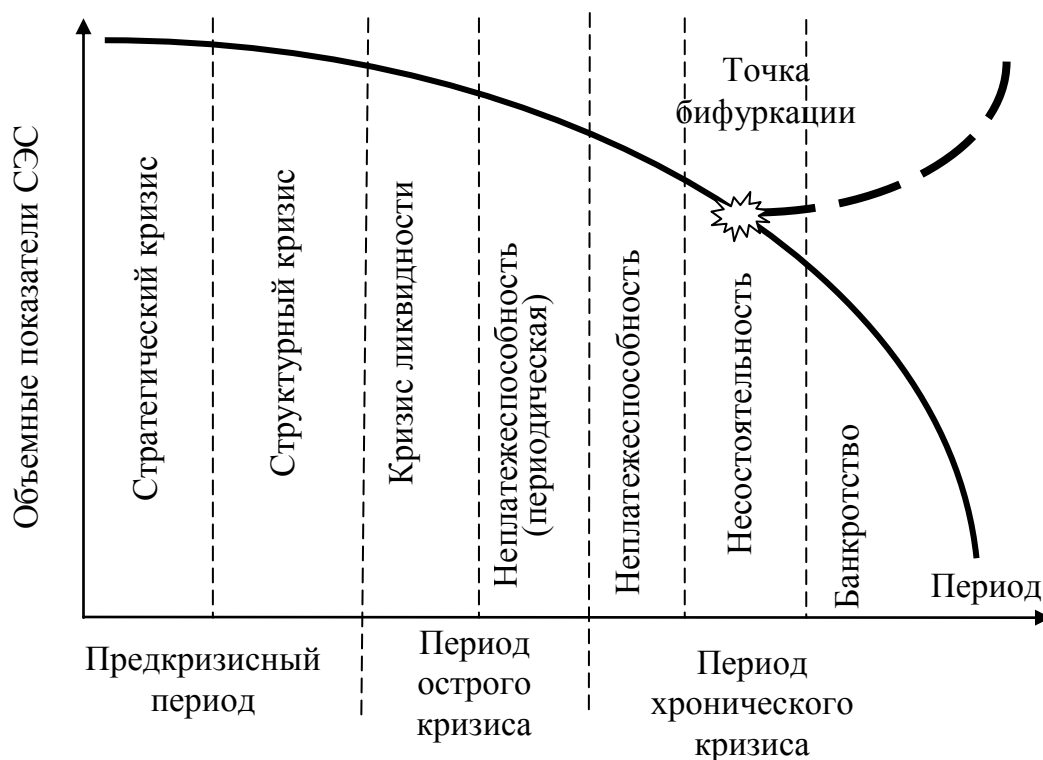


Рис. 2.2. Периоды развития кризиса на предприятии

Предкризисный период. Кризис на СЭС начинается со стратегического кризиса, к которому приводит отсутствие четкой программы стратегического управления или недостаточное качество развития. Углубление стратегического кризиса ведет к возникновению структурного кризиса. На этом этапе могут сокращаться масштабы деятельности СЭС, снижается доля рынка, уменьшается прибыль и т.д.

Период острого кризиса начинается с кризиса ликвидности. Увеличивается задолженность СЭС перед кредиторами, ухудшаются показатели ликвидности предприятия. Если ничего не предпринимать, то кризис ликвидности может из временного ухудшения перейти в хроническую неплатежеспособность СЭС.

Период хронического кризиса (острого непреодолимого кризиса) – предприятие уже не имеет собственных ликвидных ресурсов, и для восстановления платежеспособности ему необходимо привлекать внешние источники финансирования.

За этапом хронической неплатежеспособности предприятие переходит в стадию несостоятельности, после которой предприятие либо преодолевает кризисный процесс и продолжает дальше самостоятельно развиваться (см. рис. 2.2, точка бифуркации), либо переходит на этап банкротства. Следует различать понятия «банкротство» и «несостоятельность», так как несостоятельность существует как имеющий место факт. А признать должника банкротом можно только по решению арбитражного суда. Следует заметить, что несостоятельность это лишь предпосылка, переломный момент в развитии предприятия (точка бифуркации).

Признаки кризиса (по Винеру и Каану) – нарушение равновесия экономического субъекта характеризуется специфическими признаками:

- определяют как переломный пункт в развивающейся системе;
- образуют ситуацию, при которой значение имеет срочность действий;
- угрожают ценам и ценностям;
- их последствия носят тяжёлый характер для достижения успеха;
- состоят из событий, создающих новые условия для достижения успеха;
- приносят неопределённость в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса;
- снижают контроль над событиями и их влиянием;
- уменьшают время на реакцию до минимума, вызывая стресс и страх у участников;
- имеющаяся в распоряжении участников кризиса информация как правило не достаточна;
- вызывают нехватку времени;
- меняют отношения между участниками;
- как правило, повышают эмоциональное напряжение.

Принцип прогнозирования кризисов как разновидности исследовательской, аналитической, познавательной деятельности включает в себя:

- *принцип целостности* – выделение объекта прогнозирования целостным образованием, т.е. отграничение его от других явлений, от среды посредством определения и оценки отличительных свойств;
- *принцип совместимости* элементов целого – предприятие, организация может существовать в качестве целого, когда совместимы между собой составляющие его элементы. Системообразующим элементом для социально-

экономической системы является человек. Его отношения с другими людьми по разным поводам (собственность, орудия труда, информация, социальный статус, оплата труда и т.д.) характеризуют связи в социально-экономической системе и ее целостность;

- *принцип функционально-структурного* строения целого – необходимость видеть не только элементы и связи системы, но и функциональное содержание каждого из элементов, а так же определение дисфункций, которые не соответствуют функциям целого и тем самым нарушают устойчивость системы, необходимую для стабильности ее функционирования;

- *принцип развития* – СЭС находится на определенном уровне и этапе развития, и это нельзя не учитывать в процессе прогнозирования кризиса;

- *принцип полифункциональности* (функциональной совместимости) – функции, соединенные по определенному признаку, для получения какого-либо специального эффекта;

- *принцип итеративности* – процесс, предполагающий определенную последовательность самих операций и использование методов оценки результатов (предварительных, промежуточных и конечных), что и характеризует итерационное строение процесса прогнозирования кризиса;

- *принцип вероятностных оценок* – означает широкое использование методов статистического анализа, методик расчета вероятности для оценивания причинно-следственных связей, иначе говоря, представляет объект в детерминированном виде;

- *принцип вариантности* – вытекает из принципа вероятности; сочетание вероятности дает различные варианты отражения и понимания действительности и ориентировано на определение возможных вариантов отражения реального положения дел с последующим анализом их вариантов;

- *принцип системности* – данные о параметрах системы только тогда могут быть полезны, когда они сами будут учитываться и использоваться системно, т.е. во взаимозависимости и в связи друг с другом.

2.2. Причины возникновения кризисов и их классификация

Для эффективного управления кризисами имеет большое значение определение критериев типа кризиса. Классификация и методология распознавания кризиса представлена в табл. 2.2.

Переход от стабильности к улучшению или к ухудшению – кризисная ситуация в развитии системы. То есть, процесс улучшения положения СЭС – это тоже кризис, и непонимание этого приводит к «неожиданному» обострению противоречий, неготовности руководства к структурным изменениям, необходимости быстро менять стратегию развития в изменившихся условиях при ограниченных ресурсах, дефиците времени и т.д. Таким образом, кризис есть нормальное состояние любой системы.

Обычно выделяют четыре уровня экономики – микро-, макро-, мезо- и мировой уровень. В экономическом развитии на всех четырех уровнях

периодически возникают различного рода кризисные явления, диагностика, профилактика и преодоление которых представляет собой предмет антикризисного управления. Сами по себе эти кризисные явления совместно с окружающими их условиями являются объектом антикризисного управления.

Таблица 2.2

Причины и типы кризиса

Автор	Содержание понятия кризиса
Ж. Сисмонди, Т. Мальтус	В нарушении равновесия между производством и потреблением, нарушении пропорций между сбережениями и инвестициями (представители теории недопотребления)
Мечлап	Нежелаемое состояние экономических отношений (критическое положение больших слоев населения и отраслей экономики)
М. Фридмен, А. Шварц	Колебания денежной массы, которые приводят как к «пикам» цикла, так и к кризисам (представители монетарной теории)
М. Туган- Барановский, Г. Кассель	Диспропорции в структуре производства, возникающие в результате перенакопления капитала (представитель немонетарной теории перенакопления)
Дж. М Кейнс, Э. Хансен	Результат взаимодействия между движением национального дохода, потреблением и накоплением капитала и психологических факторов, приводящих к резкой смене повышательной тенденции на понижательную
В. Зомбарт	Экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономической жизни
Е.С. Варги	Временное насильственное разрешение накопившихся противоречий
Э.М. Коротков	Крайнее обострение противоречий развития, рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем, переход от существующего положения к другому, существенно отличающемуся по основным параметрам

Причиной кризисных процессов являются, как правило, совместные действия внутренних и внешних факторов. Кризисы, происходящие в смежных сферах, могут углублять падение в данной сфере, а могут и сглаживать, смягчать его характер.

Кризис нельзя рассматривать как статичное состояние системы, только как процесс ее динамического развития. Он видоизменяет или разрушает имеющуюся структуру (связи, отношения) и формирует новые свойства системы.

Среди факторов, его определяющих, можно выделить три основные группы:

1. Постоянно действующие факторы нециклического свойства (научно-технический прогресс, демографические факторы, расходование природных ресурсов).

2. Постоянно действующие циклические.

3. Случайные и временно действующие факторы (стихийные бедствия, войны).

Один из вариантов классификации основных причин кризисных явлений в обществе и экономических субъектах представлен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Классификация критериев причин кризисов

Критерий классификации	Типы кризисов	Содержание
Вид кризиса	Объективные	Циклические потребности модернизации и реструктуризации СЭС
	Субъективные	Отражающие волонтаризм и ошибки управления
Масштаб проявления	Общие	Охватывают социально-экономическую систему в целом
	Локальные	Охватывают только часть СЭС
Характер	Экономические	Кризисы производства и реализации товара
	Социальные	Столкновение интересов различных социальных групп
	Политические	Кризис в политическом устройстве общества
	Организационные	Кризис распределения функций, полномочий и ответственности
	Информационные	Отсутствие качественной информации о рыночной конъюнктуре и данных систем учета
	Рыночные	Отсутствие адекватной рыночным условиям системы регулирования хозяйственной деятельности
	Правовые	Несовершенство и противоречивость законодательной базы
Причина возникновения	Технологические	Кризис старых технологических идей и снижение научно-технического потенциала предприятий
	Природные	Климатические, географические условия
	Экологические	Результат нерациональной деятельности человека
	Общественные	Результат неадекватной политики властей
Воздействия на человека	Психологические	Социально-психологический климат общества, организации (стрессовое состояние)
Степень воздействия на компоненты системы	Системно-трансформационные	Сохранение (восстановление докризисного состояния) или создание нового (обновление) состояния системы
	Системные	Качественные изменения сущности СЭС

Критерий классификации	Типы кризисов	Содержание
Уровень прозрачности	Скрытые	Ухудшение потенциала развития СЭС
	Явный	Кризис результатов (оперативный кризис)
Характер последствий	Разрушительные	Разрыв существующих связей
	Оздоровительные	Обновление СЭС, этап эволюционного развития
	Соединительные	Образование новых связей
По зоне воздействия	Внешние	Характер глобального, мирового экономического развития
	Внутренние	Нерациональная стратегия, неэффективность управления и др.
Цикличность, масштабность	Циклические	Периодически повторяющиеся спады общественного производства, хозяйственной деятельности
	Промежуточные	Единично возникающие спады общественного производства
	Структурные	Постепенное и длительное нарастание межотраслевых диспропорций
	Частичные	Падение экономической активности в рамках отдельных сфер деятельности

При этом развитие экономики рассматривается как циклический процесс социокультурных трансформаций, обусловленных сменой характера целевых установок индивидуального и коллективного поведения и их взаимодействия во времени. Основные виды временных интервалов циклов и их причин приведены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Виды циклов

Тип цикла	Длина цикла	Краткое содержание особенностей циклов
Краткосрочные (циклы Китчина)	2–4 года	Короткие циклы, связанные с нарушением соотношений между совокупным спросом и предложением (механизм саморегуляции рынка) на основе уже сложившихся производительных сил
Среднесрочные (циклы Жуглара)	7–12 лет	Обусловленные колебаниями срока жизни основного капитала (машин и оборудования) и/или межотраслевой перелив капитала
Длинные колебания (циклы С. Кузнеца)	16–25 лет	Long swings. Определяются продолжительностью обновления основного капитала (инфраструктурных сооружений, отраслевой структурой производства)

Тип цикла	Длина цикла	Краткое содержание особенностей циклов
Циклы Дж. Форрестера	20 лет	Вызываются изменением типа потребляемой энергии и материалов (теории перенакопления в капитальном секторе)
Длинные волны Кондратьева	40–60 лет	Long waves. Обусловлены изменением срока жизни основного капитала, вложенного в «общие условия процесса производства» (транспортную инфраструктуру, энергетику и капитальное строительство). Вызываются, главным образом, сменой технологического способа производства
Геополитические циклы	150–200 лет	Вызваны общесоциологическим развитием общества (постиндустриальная, информационная фаза развития)
Циклы Тоффлера	1000–2000 лет	Вызваны этапами развития цивилизаций
Климатические циклы	40–90 тыс. лет	Вызваны глобальным потеплением

Не следует путать кризис с деловым циклом. Кризис является одной из фаз делового цикла. После кризиса наступает вторая фаза цикла – депрессия, затем третья – оживление и четвертая или последняя фаза экономического цикла – подъем.

Всякий кризис, если он не явно летального характера, включает в себя и антикризис, т.е. момент выздоровления. Необходимость определения стадии кризисного процесса связана с тем, чтобы определить точку и время применения мероприятий по оказанию влияния на кризис, т.е. его недопущение и преодоление.

2.3. Экономические кризисы, особенности и виды

Русский ученый-экономист М.И. Туган-Барановский рассматривал кризис как определенное явление экономической конъюнктуры. Сам кризис выглядит у него нескачкообразным, а волнообразным, представляющим совокупность двух волн: «повышательной» и «понижательной». Кризис теперь выступает как точка перелома «повышательной» и/или «понижательной» волны, как окончание фазы подъема и начало фазы сокращения (точки b и f на рис. 2.3) и является исходной фазой экономического цикла.

Наиболее известная модель кризиса по Й. Шумпетеру, представленная на рис. 2.3, предусматривает четыре фазы делового (экономического) цикла: процветание – рецессия – депрессия – восстановление (пик цикла, спад, низшая точка, фаза оживления). Отсчет фаз ведется не между пиком f (максимальным

ростом) и дном h (максимальным падением), а ведется в местах пересечения линии цикла с трендом (точки a, c, e, g , см. рис. 2.3).

Все циклы взаимосвязаны. Окончание одного совпадает с началом другого. Может возникать ситуация наложения циклов и кризисов одного уровня и ранга на другой. Они могут включать сразу несколько уровней и рангов. Так, например, в мировом финансовом кризисе 2007–2009 гг. на финансовый кризис наложились конъюнктурный и воспроизводственный циклы.

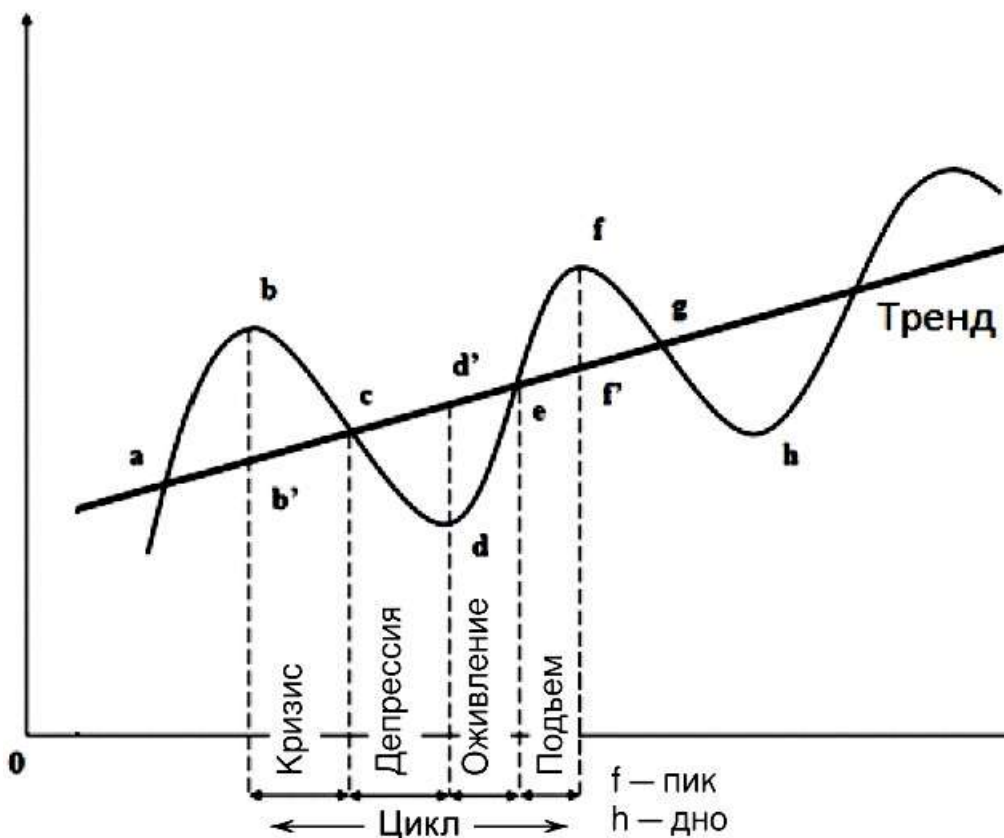


Рис. 2.3. Модель цикла по Й. Шумпетеру

По структуре кризиса выделяются два крайних структурно-генетических типа:

- катастрофический начинается внезапно и взрывоподобно; описывающая их циклограмма метрично-зубчатая, с резким пиком и спадающая с разной скоростью до предкатастрофического состояния;
- колебательный или синусоидальный тип, отличающийся симметричной циклограммой, последовательность таких циклов выражается синусоидой.

Кризисы в развитии СЭС являются этапом объективного процесса развития. Их нельзя отменить, но ими можно управлять, отодвинуть, минимизировать их последствия. В большинстве существующих моделей (табл. 2.5) при разделении кризисного процесса на отдельные стадии прослеживается связь от качественных изменений (конфликтов) к количественным потерям (убыткам).

Все модели отражают процесс развития кризиса от его зарождения, нарастания деструктивных воздействий до его разрешения.

На разных этапах роста СЭС сталкивается с определенными трудностями и проблемами, которые условно можно разделить на две группы:

- *болезни роста* есть проблемы, которые обусловлены незрелостью компании, их нужно избегать, но они могут быть преодолены силами самой СЭС;

- *организационные патологии* обусловлены болезнями роста СЭС, излечиться от которых в процессе естественного развития СЭС не в состоянии.

Таблица 2.5

Модели развития кризиса в СЭС

№	Авторы моделей	Критерий разделения этапов	Стадии кризисного процесса
1	В. Мюллер	Потенциал достижения успеха	Стратегический кризис Кризис результатов Кризис ликвидности Банкротство
2	Г. Кристек	Потенциал преодоления кризиса	Потенциальный кризис Латентный кризис Острый преодолимый кризис Острый непреодолимый кризис
3	А. Градов, Б. Кузин	Доверие акционеров	Потеря акционеров Потеря кредиторов Потеря ликвидности Банкротство акционеров
4	З. Айвазян, Б. Кириченко	Внутренняя эффективность организации	Кризис рентабельности Кризис развития Кризис производства Кризис платежеспособности
5	Л. Финк	Процесс протекания «болезни» бизнеса и фазы выхода из кризиса	Предварительная фаза Фаза острого кризиса Фаза хронического кризиса Фаза разрешения кризиса

Модель Мюллера характеризует результативность распознавания кризиса в зависимости от стадии процесса развития кризиса (рис 2.4).

При распознавании кризиса выделяются следующие этапы:

- *стратегический кризис* возникает в случае, когда потенциал достижения успеха СЭС исчерпан, если отсутствует смена устаревшим продуктам (латентный период, скрытое накопление предпосылок, продромальный этап);

- *кризис результатов* происходит при снижении объема продаж по основным товарам-лидерам, растут периоды оборачиваемости товаров, наблюдается рост дебиторской задолженности;

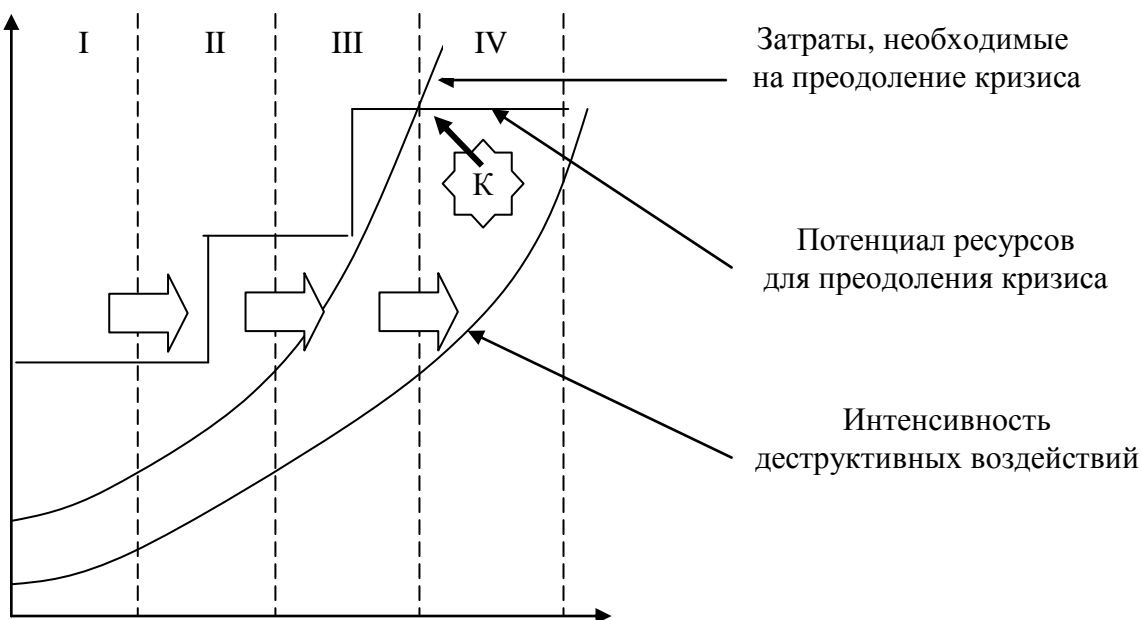
- *кризис ликвидности* характеризует дефицит денежных средств из-за кредитных ограничений кредиторов, привлечение необходимых источников финансирования требует дополнительных затрат;

банкротство – этап банкротства СЭС. Стоит отметить, что результативность распознавания кризиса прямо пропорциональна этапу его развития. Менеджмент СЭС начинает понимать, что находится в состоянии кризиса, как правило, на стадии «кризиса результатов» или «кризиса ликвидности».



Рис. 2.4. Распознавание кризиса по Мюллеру

Модель Кристека характеризует возможность преодоления кризиса и/или его раннего распознавания в зависимости от этапа кризиса. Она представлена на рис. 2.5.



I стадия – потенциальный кризис; II стадия – латентный (открытый) кризис;
III стадия – острый преодолимый кризис; IV стадия – острый непреодолимый

Рис. 2.5. Стадии кризисного процесса по Кристеку

I стадия – **потенциальный кризис**. Только возможный, но еще не реальный кризис. Из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние

характеризуется как квазинормальное, т.е. практически как состояние, в котором постоянно находится предприятие.

II стадия – **латентный/скрытый кризис**. Эта фаза характеризуется скрытым, но уже имеющимся или начинающимся кризисом. Применение специальных методик раннего распознавания позволяет на этой стадии оказать активное воздействие на латентный кризис. Основной упор на данном этапе лежит в применении систем раннего распознавания.

III стадия – **острый преодолимый кризис**. Начинается непосредственное ощущение исходящего от кризиса негативного воздействия. Усиливается интенсивность деструктивных воздействий, что вызывает нехватку финансов, давление времени, срочности/неотложности принятия решений. На этом этапе для преодоления кризиса требуется мобилизация всех ресурсов предприятия (точка К на рис. 2.5).

IV стадия – **острый непреодолимый кризис**. Предприятие вступает в последнюю стадию развития кризисного процесса, которая заканчивается ликвидацией предприятия. На этом этапе требования для преодоления кризиса значительно превышают имеющийся потенциал.

Модель А. Градова, Б. Кузина – механизм развития кризиса, который рассматривается с точки зрения потери доверия групп людей, заинтересованных в деятельности организации (рис. 2.6).

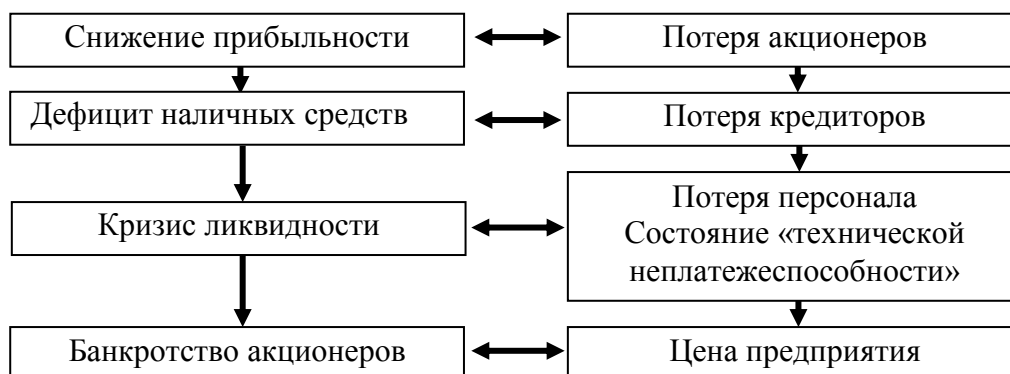


Рис. 2.6. Кризисный процесс по А.П. Градову и Б.И. Кузину

Модель 3. Айвазяна, Б. Кириченко делит кризисный процесс на четыре стадии, которые представлены на рис. 2.7.

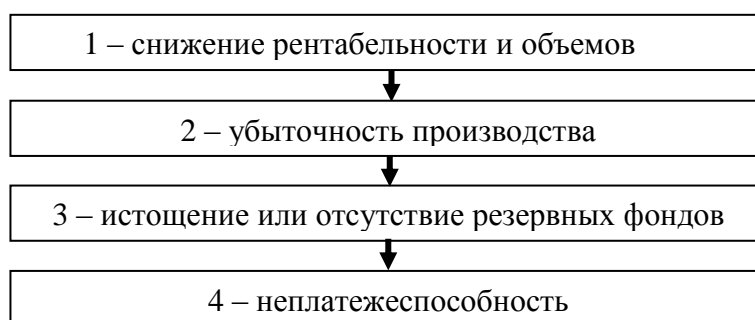


Рис. 2.7. Кризисный процесс по З. Айвазяну, Б. Кириченко

Первая стадия. Кризис СЭС начинается со снижения рентабельности и объемов прибыли, что приводит к ухудшению финансового положения, сокращению источников и резервов развития. Решение проблемы лежит в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация хозяйствующего субъекта, снижение издержек, повышение производительности).

Вторая стадия. Убыточность в производственной деятельности СЭС, что в свою очередь приводит к уменьшению ее резервных фондов (если таковые имеются) – в противном случае сразу наступает третья фаза. Решение проблемы реализуется, как правило, через реструктуризацию хозяйствующего субъекта.

Третья стадия. Истощение или отсутствие резервных фондов приводит к тому, что на погашение убытков СЭС направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Здесь должны приниматься оперативные меры по стабилизации финансового положения и поиска средств на проведение реструктуризации. В случае если такие меры не принимаются или их применение оказалось неудачным, СЭС оказывается в четвертой (последней) фазе кризиса.

Четвертая стадия. Неплатежеспособность связана с тем, что СЭС оказывается в ситуации, когда у нее нет средств поддерживать даже сокращенное воспроизводство, и возникают проблемы с оплатой по предыдущим обязательствам. Как следствие, угроза остановки производства и банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности СЭС и поддержанию производственного процесса.

Модель Финка – процесс кризиса рассматривается как «болезнь бизнеса» и, соответственно, фазы кризиса представляют собой процесс ее протекания, а преодоление кризиса состоит в назначении правильного «лечения».

Предварительная фаза кризиса – это своего рода предупреждение. В большинстве случаев это критическая точка. Если на стадии раннего развития кризиса не предпринимать никаких действий, то острый кризис может оказаться неожиданным и глубоким. Антикризисное управление в данном случае будет представлять собой лишь подсчет убытков.

Острая фаза кризиса – на данной стадии кризис из фазы продромальной перешел в острую фазу и редко удается вернуть потерянные позиции.

Хроническая фаза кризиса – на этой фазе результаты кризиса становятся наиболее очевидными, и она может стать периодом значительных финансовых трудностей, увольнений среди персонала. Нередко фаза хронического кризиса является последним этапом жизненного цикла СЭС.

Фаза разрешения кризиса – вариант успешного преодоления кризиса в итоге действий и мероприятий, предпринимавшихся руководством хозяйствующего субъекта в предыдущих фазах кризиса.

Матрица кризисных состояний позволяет идентифицировать различные фазы кризиса, которые отличаются по характеру, глубине и интенсивности протекающих процессов.

Как правило, говоря о кризисе, имеют в виду его острую стадию, т.к. на данной фазе все признаки кризиса уже налицо. На данном этапе сохранение контроля над протекающими в организации процессами – основная задача руководства, т.к. острая фаза протекает с очень высокой скоростью и интенсивностью. СЭС, попавшая в острую стадию кризиса, вынуждена бороться сразу с несколькими кризисами одновременно. Для идентификации стадии кризисного процесса применяется матрица кризисных состояний (рис. 2.8). Нередко стадия разрешения одного кризиса является скрытой фазой другого.

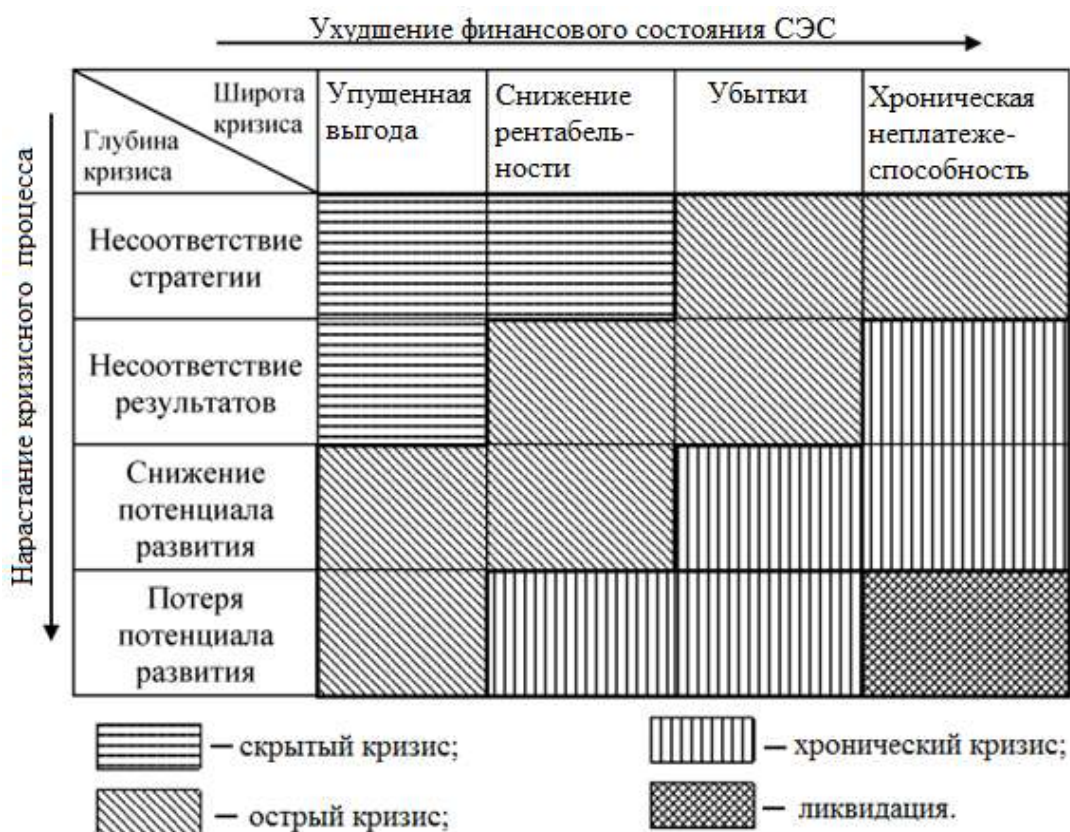


Рис. 2.8. Матрица кризисных состояний

В микроэкономике кризисы не только отражают противоречия развития СЭС, но и характеризуют их закономерность. Виды и этапы кризисов в СЭС представлены на рис 2.9.

Организация в процессе развития непрерывно проходит ряд состояний самоорганизации и хаоса (саморазрушения), при этом состояние организации (стационарное, стабильное, равновесное состояние) в условиях нелинейной среды трактуется как квазистабильность (псевдостабильность).

Стратегический кризис – первая стадия кризиса, часто скрытая, когда потенциал развития СЭС (инновационный потенциал) не реализуется в течение продолжительного времени. Причиной кризиса может быть неадекватная стратегия развития, упущенное технологическое развитие и т.д. На данном этапе происходит падение эффективности управления СЭС.

Кризис результатов – оперативный кризис (проявление убыточности производства), не хватает средств для достижения целей (реализации

стратегии). Из-за уменьшения собственного капитала СЭС движется к ситуации дефицита баланса.

Кризис ликвидности – сопряжен со значительным сокращением производства, поскольку значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков. Из-за увеличивающихся убытков ухудшается финансовое положение СЭС.

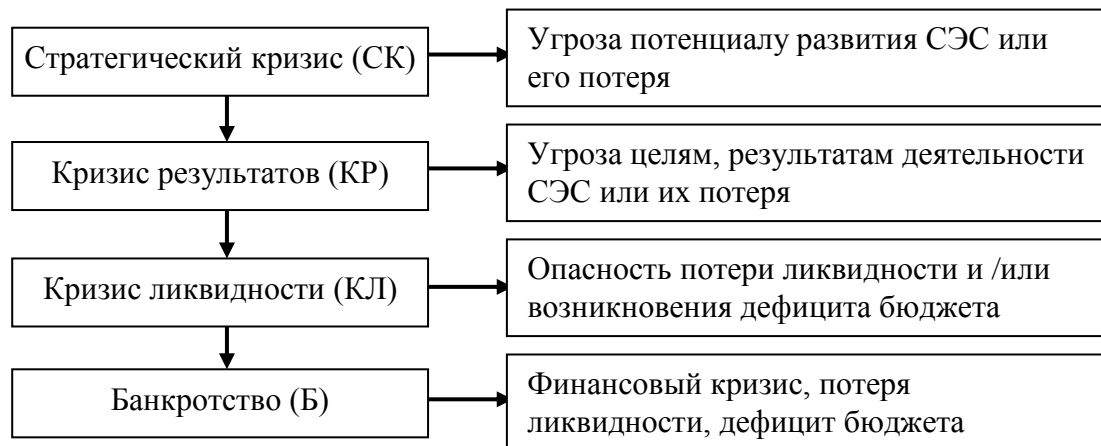


Рис. 2.9. Виды и этапы кризисов СЭС

Банкротство – состояние острой неплатежеспособности. У СЭС нет возможности финансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства.

Каждый этап характеризуется различным набором уникальных характеристик (табл. 2.6), которые используются при экспресс-анализе кризисных ситуаций.

При использовании данной модели для конкретного предприятия следует скорректировать весовые коэффициенты применительно к нему.

Нормальное развитие СЭС может иметь различные отклонения, которые могут привести к нежелательному развитию и поставить под угрозу его существование.

Первая, вторая и отчасти третья стадии кризиса СЭС составляют содержание кризиса для его собственников. Четвертая стадия представляет собой угрозу для кредиторов.

Обобщая точки зрения рассмотренных моделей на разделение кризисного процесса по стадиям, можно сделать следующие выводы:

- кризис не статическое состояние, а процесс, меняющий свои основные характеристики в различные моменты времени, скорости протекания деструктивных процессов;
- знание основных стадий кризисного процесса помогает распознавать кризис на более ранних стадиях.

И если по каким-либо причинам невозможно остановить кризис, то уже одно понимание того, что должно скоро случиться, позволит менеджменту лучше подготовиться к острой фазе кризиса.

Таблица 2.6

Показатели для экспресс-анализа кризисных ситуаций

Показатели, используемые для экспресс-анализа кризисной ситуации на предприятии	Стратегический кризис	Кризис результатов	Кризис ликвидности	Банкротство
1. Коэфф. текущей ликвидности < 1,2				◆
2. Коэфф. обеспеченности собственными средствами < 0,1				◆
3. Коэфф. автономии < 0,6			◆	
4. Коэфф. текущей ликвидности < 1,4			◆	
5. Коэфф. абсолютной ликвидности < 0,3			◆	
6. Коэфф. чистой выручки < 1,0. Наличие убытков		◆		
7. Рост кредиторской задолженности		◆		
8. Показатель общей рентабельности – снижение	◆			
9. Показатель оборачиваемости основных средств – снижение	◆			
10. Снижение объема продаж	◆			
11. Предварительная констатация отсутствия на предприятии кризиса				

2.4. Теория жизненного цикла организации

Согласно концепции развития, СЭС проходит через определенные стадии, в процессе которых меняются приоритеты ее деятельности. Продвижение от одной стадии к другой происходит благодаря разрешению проблем предыдущих стадий. Динамика организационного развития СЭС, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер:

- во-первых, имеется наличие определенной последовательности стадий жизненного цикла;
- во-вторых, каждая стадия является следствием предыдущей;
- в-третьих, каждой стадии соответствует определенный набор организационных контекстуальных характеристик.

Идентификация этапов жизненного цикла (в дальнейшем ЭЖЦ) организации позволяет прогнозировать возникновение кризисов в СЭС и управлять ими. Этап жизненного цикла (ЭЖЦ) – собирательная интерпретация этапа роста СЭС. При определении ЭЖЦ по нескольким моделям (комплексно), т.е. рассматривая СЭС с различных точек зрения, учитываются разные аспекты ее развития.

Определив стадию жизненного цикла СЭС, отдельных бизнес-направлений и бизнес-единиц, менеджмент приходит к пониманию существующих организационных проблем управления. Определив тенденции дальнейшего развития СЭС, можно принять меры, чтобы сгладить влияние кризисов в будущем. Наиболее известные модели представлены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Модели этапов жизненного цикла организации

Наименование модели	Основные аспекты развития, лежащие в основе модели
Липпита и Шмидта	Теория развития личности
Грейнера	Эволюционные и революционные этапы развития организации, где переход на новый этап основывается на прошлом опыте
Торберта	Менталитет членов организации
Кимберли	Личностные характеристики основателя организации
Шайна	Развитие и изменения корпоративной культуры
Адизеса	С точки зрения роста и старения
Грушенко	Сохранение своей идентичности и нивелировка диспропорции внутренних и внешних параметров СЭС

2.4.1. Пятиэтапная модель жизненного цикла организации

Л. Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути СЭС, называя их стадиями «роста» (рис. 2.10).

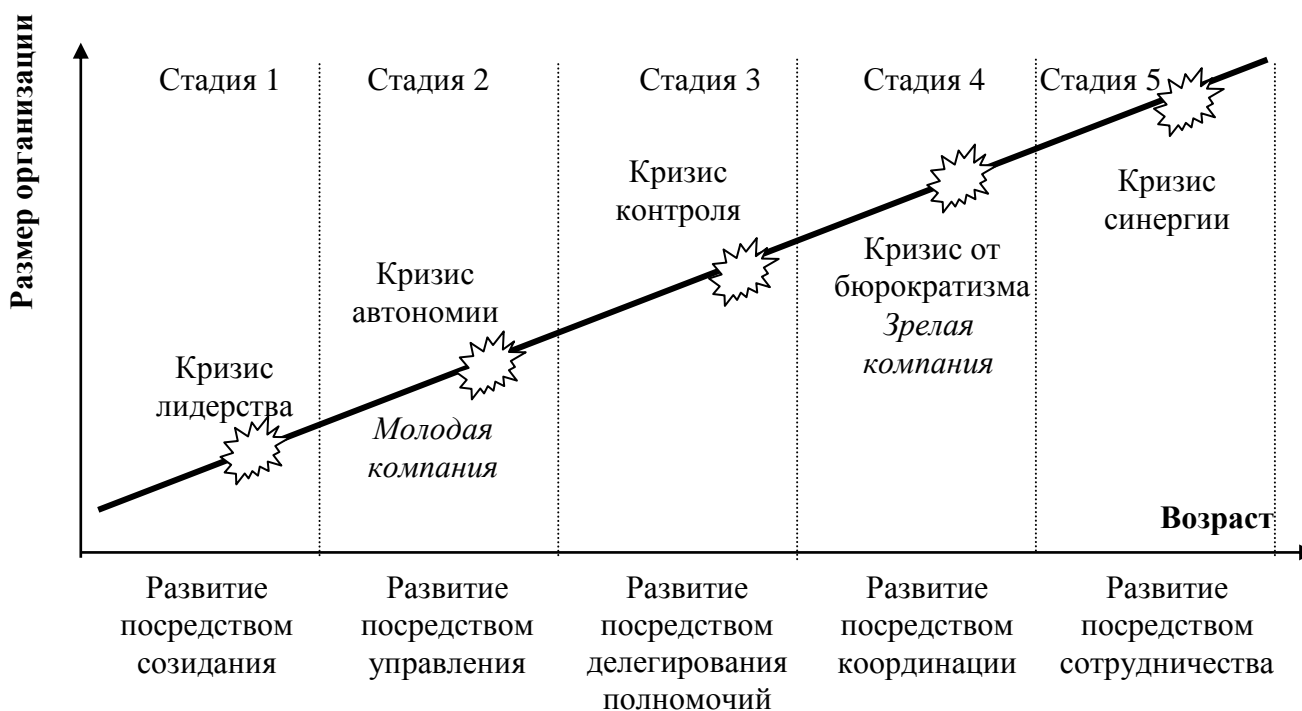


Рис. 2.10. Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

I стадия – рост за счёт созидания. Творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста. Эта фаза творческой эволюции имеет свои особые характерные черты:

- Основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже нового продукта (услуги).

- Общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер.

- Долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) зарплатами, в придачу с надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности.

- Управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами.

Чем больше объем выручки (размер) организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг. В этот момент (период) и наступает кризис лидерства.

II стадия – рост за счёт директивного управления. Увеличение численности персонала до такого уровня, при котором становится невозможным личное общение всех сотрудников. Организация приобретает способность к направленному росту, стратегически определяемому учредителями. Данный этап развития СЭС определяется внедрением формальных систем коммуникации (организационно-распорядительной документацией, регламентом).

III стадия – рост за счёт делегирования полномочий. Менеджеры ощущают потерю контроля над компанией в целом. Кризис контроля (затраты на контроль превышают эффект от контроля). Решение проблем координации различных направлений деятельности проводится через диверсификацию бизнеса. Данный этап развития организации определяется возможностями децентрализации организационной структуры.

IV стадия – рост за счёт координации. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится. Кризис от бюрократизма (на данном этапе в отличие от II-й стадии уровень регламентации, норм и правил в СЭС мешает ее функционированию).

V стадия – достигнутые рубежи невозможно удержать, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал и затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству (в случае если СЭС не соответствует требованиям внешней среды).

Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей и причиной последующей стадии. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления. В то же время каждый период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена.

2.4.2. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации

Одной из целей антикризисного управления является сохранение своей идентичности и нивелировка диспропорций внутренних и внешних параметров СЭС. Это выступает необходимым условием его дальнейшего развития и адаптации к динамике внешних условий. СЭС достигает своих высших пределов и стадий развития, поддерживает устойчивое равновесие и минует пик разрушительных тенденций кризиса, имитируя, по выражению Кейнса, состояние «квазибума». Кризис наступает в результате противоречия требований к обеспечению функционирования и развития СЭС на переходе с одного этапа на другой, минуя кризисные зоны на различных стадиях ЖЦ (рис. 2.11). Это краткосрочные эпизодические ситуации, которые не меняют сущности СЭС.

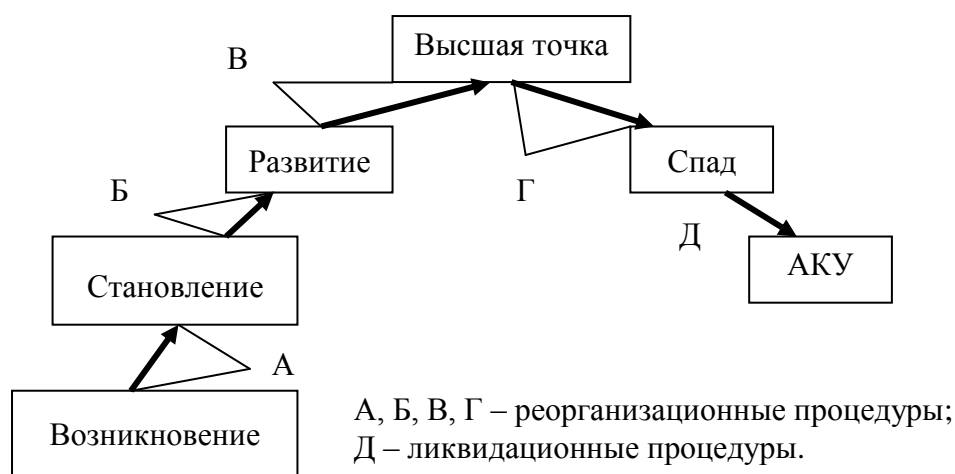


Рис. 2.11. Этапы жизненного цикла организации по Грушенко

Начальные стадии кризиса составляют угрозы для его собственников, на стадии «спад» и «АКУ» представляют собой угрозу для кредиторов (см. рис. 2.11). Но если СЭС неэффективно в целом, экономический кризис приобретает затяжной характер и может закончиться процедурой банкротства.

Для менеджмента важно учитывать, что возможность возникновения кризиса возрастает при переходе организации с одного этапа на другой. Эта модель кризиса акцентирует внимание на разрушительной функции, предлагает воспринимать кризис как ситуацию, остро угрожающую существованию СЭС.

В следующей модели ЭЖЦ, представленной на рис. 2.12, кризисы в процессе развития СЭС ориентированы на возможность его эволюционного развития.

В данной модели требования к изменению сложившейся ситуации воспринимают позитивно. Траектория развития «Рост 2» характеризует переход зрелой компании с этапа стабилизации на новый этап роста. Таким образом, один раз родившись, в дальнейшем СЭС неоднократно обновляется, переходя с этапа стабилизации на этап роста. При этом в основу заложена не борьба с кризисом, а реструктуризация деятельности в соответствии условиям этапа развития.

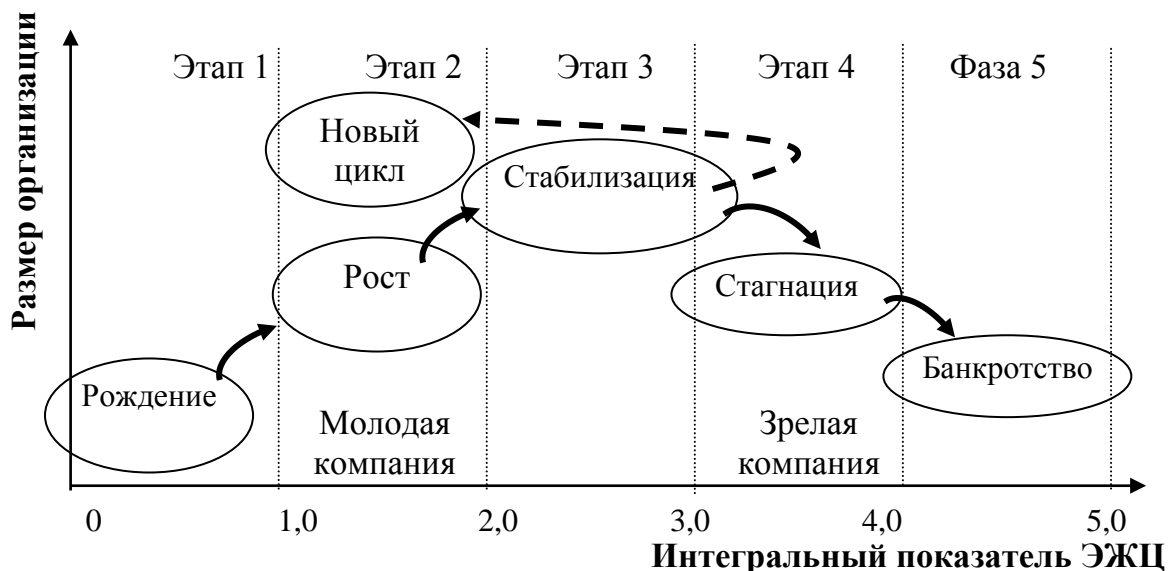


Рис. 2.12. Этапы жизненного цикла организации

2.4.3. Семиступенчатая модель жизненного цикла организации

В данной модели кривую жизненного цикла СЭС представляют в виде графика «прибыли – убытки СЭС во времени» (рис. 2.13). Кривая жизненного цикла СЭС (организации) будет иметь следующие стадии:

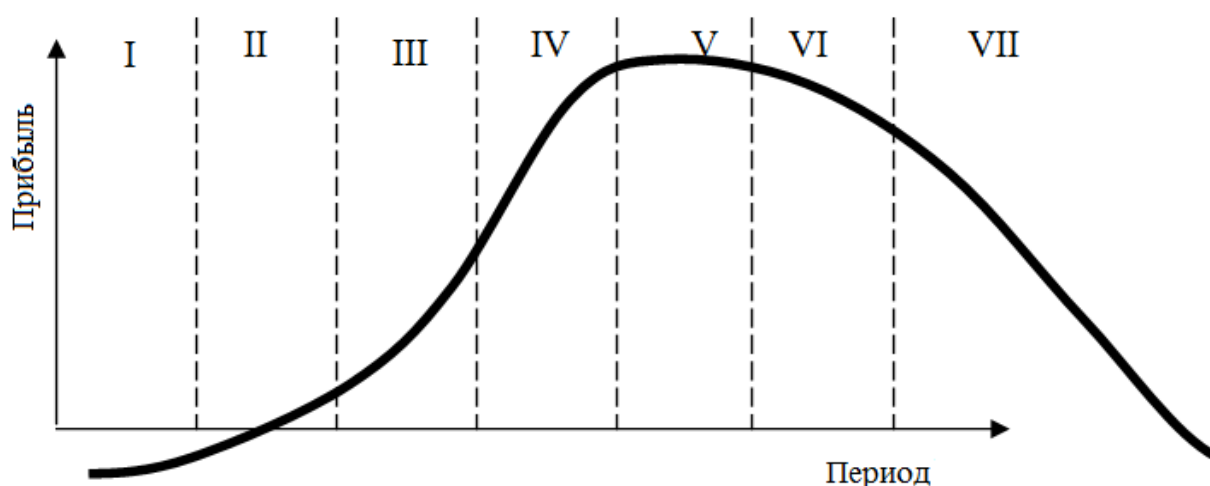


Рис. 2.13. Этапы жизненного цикла СЭС

I стадия (создание СЭС) – происходит в основном расход ресурсов. На этой стадии СЭС, как правило, не ведет прибыльной хозяйственной деятельности. Это подготовительная стадия.

II стадия (становление СЭС) – СЭС проходит в своем развитии критическую точку и вступает в начало безубыточной деятельности.

III стадия (ускорение СЭС) – СЭС имеет достаточное количество финансовых, физических и людских ресурсов. В результате развитие СЭС происходит достаточно быстрыми темпами, растет объем прибыли, получаемой на этой стадии.

IV стадия (замедление роста СЭС) – в результате воздействия различных причин (ограничение ресурсов, насыщение рынка и др.) происходит замедление темпов роста производства, прибыли. СЭС подходит к пику своей активности.

V стадия (устойчивость (зрелость) СЭС). На этом этапе своего развития СЭС добивается наивысших производственных успехов, наблюдается стабильное поступление доходов, сложилось высокое профессиональное качество кадрового состава.

VI стадия (спад СЭС) характеризуется резким снижением объема продаж, выручки, уменьшением спроса на выпускаемую продукцию. Деловая активность СЭС падает. СЭС постепенно переходит в последнюю стадию своего существования – стадию умирания.

VII стадия (умирание СЭС). На этой стадии все производственные и финансовые показатели резко ухудшаются. СЭС несет убытки от своей деятельности, становится неплатежеспособным и вступает в процедуру банкротства.

Рост и старение СЭС наиболее очевидны, если рассматривать взаимосвязь двух важнейших факторов жизнедеятельности СЭС: гибкость и контроль. Молодые СЭС очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда СЭС взрослеет, соотношение меняется – уровень контроля растет, а гибкость уменьшается. Как показывает практика, нет неуклонного перехода от одной стадии развития к другой в традиционном биологическом смысле. Для организаций в отличие от живых организмов смерть не является неизбежной, так как с помощью превентивных стратегических действий она способна возвращаться на более ранние ступени своего развития.

2.4.4. Десятиэтапная модель жизненного цикла организации

Согласно модели И. Адизеса, в процессе жизнедеятельности СЭС можно выделить десять закономерных последовательных этапов (рис. 2.14, табл. 2.8).

Для менеджмента важно учитывать, что возможность возникновения кризиса возрастает при переходе СЭС от одного этапа к другому. Но не всегда кризис несет разрушения, это может быть кризис обновления (ускорения и поиска).

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты.

Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри СЭС, обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, патологии, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей или же возлагая на СЭС непосильные задачи, не соответствующие ее возрасту и уровню развития.

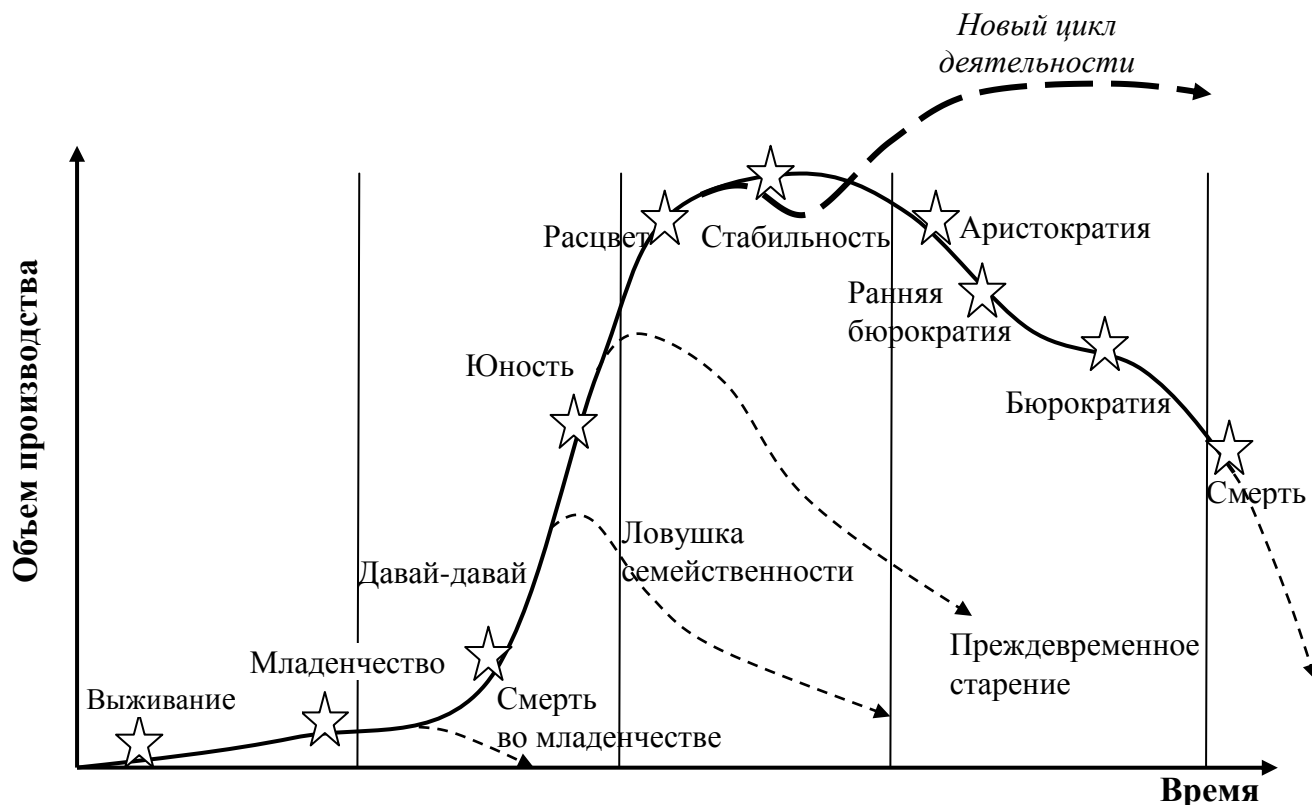


Рис. 2.14. Кривая жизненного цикла СЭС по И. Адизесу

Таблица 2.8

Модель И. Адизеса

Наименование	Содержание
Выживание	Этап зарождения СЭС. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. Лидеры (учредители) закладывают «теоретический» фундамент будущей СЭС, пытаются «продать» идею о ее будущем успехе
Младенчество	Внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства. Удовлетворение потребностей, ради которых СЭС создавалась. Действия могут измеряться уровнем продаж
Давай-давай	Стадия быстрого роста. Денежные потоки стабилизируются, уровень продаж постоянно растет. Возникает необходимость создания административной подсистемы – перехода от управления по интуиции к профессиональному управлению
Юность	Организация стремится к стабильной деятельности, совершенствует свои лучшие приемы и методы, которые приближаются к профессиональной административной бюрократии.

Наименование	Содержание
Расцвет	Оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Расцвет является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе
Стабилизация	Этап начала падения. Признаками этого являются: недогруженные мощности, организационная инертность, большая численность управленческого аппарата, наличие в коллективе оппозиции
Аристократизм	Дальнейший этап спада. Утрачивается динамизм и энергия в управленческой деятельности. При создавшихся условиях неэффективного использования ресурсов требуется принятие нестандартных решений, поиск новых рынков, освоение новых видов продукции. Но со стороны менеджмента адекватной реакции на соответствующие требования не происходит
Ранняя бюрократизация	СЭС уже не создает ресурсов, необходимых для развития. В рамках сложившейся системы правил, предписаний и процедур нет ориентации на результат, отсутствует стремление к изменениям
Бюрократизация	Этап, когда в системе управления давит тотальный бессмысленный контроль
Смерть	Заключительный этап, ликвидация СЭС

2.5. Типы организационного развития на ЭЖЦ

Каждому из ЭЖЦ соответствуют определенные особенности организационного развития СЭС. Эти особенности характеризуют тип организации (рис. 2.15).

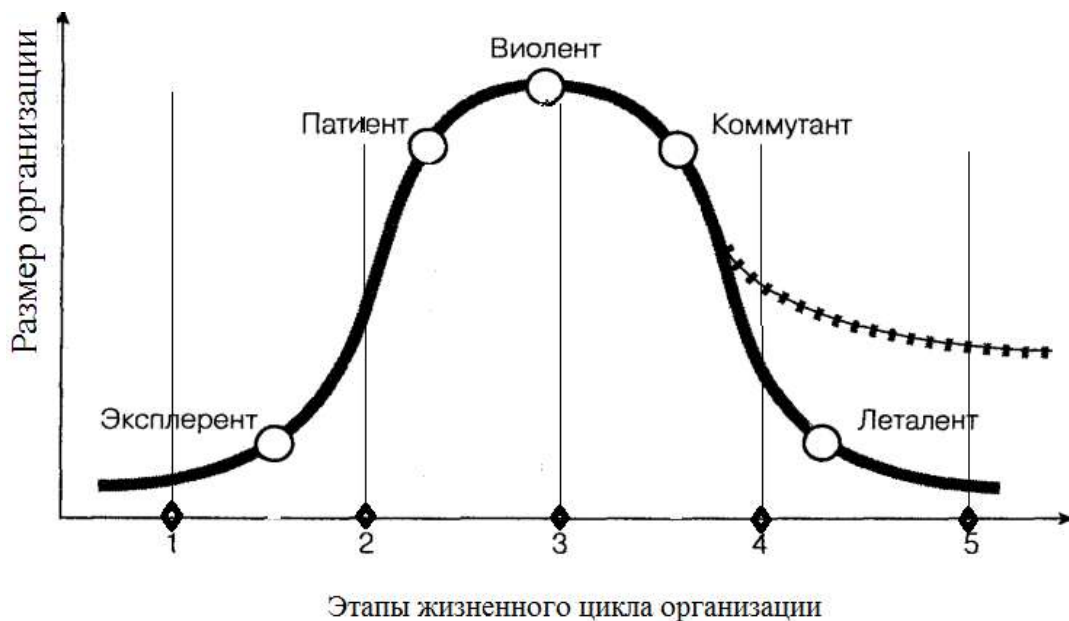


Рис. 2.15. Зависимость типа организации от ее ЭЖЦ

Так например: организация – **леталент** характеризуется деструктуризацией, прекращением ее существования в прежнем виде. Распад связан с

невозможностью ее эффективного функционирования с полным изменением профиля деятельности и заменой прежних технологических процессов. Такие глубокие изменения порождают целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных.

Своевременное распознавание признаков и природы кризиса, его локализация, использование элементов исследования как меры превентивной санации и восстановления платежеспособности составляют суть антикризисного управления.

2.6. Вопросы для самопроверки

1. Общее понятие кризиса.
2. Признаки кризиса по Каану.
3. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии малого бизнеса.
4. Кризисы в социально-экономических системах, их типология.
5. Понятие кризис, его объективный характер и роль в жизнедеятельности природных и социальных систем.
6. Подходы и обоснования причин кризиса.
7. Виды кризисов и их последствия.
8. Модель жизненного цикла организации по Гринеру.
9. Жизненный цикл предприятия и классификация кризисов по Короткову.
10. Классификация стадий кризисного процесса по Кристеку.
11. Формы преодоления кризиса.
12. Причины, классификация и типология кризисов.
13. Результативность распознавания кризисных явлений на различных этапах процесса его развития по модели В. Мюллера.
14. Методы диагностики стадий кризисного процесса по Кристеку.
15. Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру.
16. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.
17. Формы преодоления кризиса (реактивное, антиципативное АКУ).
18. Раскройте процесс распознавания кризиса.
19. Методы диагностики этапа кризиса на предприятии по результатам финансового анализа.
20. Раскройте направления и формы преодоления кризиса.

2.7. Самостоятельная работа студентов

Темы рефератов:

1. Понятие «кризис», его объективный характер и роль в жизнедеятельности природных и социальных систем.
2. Дайте основные понятия и определение кризиса в антикризисном управлении.
3. Раскройте критерии типов классификация кризисов.
4. Перечислите виды кризисов и их последствия на развитие СЭС.

5. Назовите основные причины экономических кризисов.
6. Раскройте влияние кризисов на развитие СЭС.
7. Раскройте сущность и содержание социально-политического кризиса.
8. Факторы, симптомы и причины возникновения кризисов СЭС.
9. Раскройте основные этапы жизненного цикла организации и дайте им характеристику.
10. Кризисы в социально-экономических системах, их типология.
11. История мировых экономических кризисов.
12. Научные концепции возникновения экономических кризисов.
13. Теория экономических циклов Н. Кондратьева.
14. Формы преодоления кризиса.
15. Кризисы в развитии организации: виды, причины, последствия.
17. Контроль и профилактика кризисных явлений на предприятии: понятие, механизм реализации.
18. Понятие «кризис», его объективный характер и роль в развитии фирмы.
19. Основные причины и симптомы развития кризиса в социально-экономических системах.
20. Взаимосвязь факторов развития организации и опасности кризиса.
21. Диагностика этапа кризиса на предприятии по результатам финансового анализа.
22. Основные признаки выхода СЭС из кризисных ситуаций.

Библиографический список к главе 2

1. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие по направлению подготовки ВПО 030200 «Политология» / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. -М.: Форум: ИНФРА-М, 2014. – 255 с.
2. Кузнецов, С.Ю. Антикризисное управление: курс лекций: учеб.-метод. пособие / С.Ю. Кузнецов. -М: Финансы и статистика, 2010. – 174 с.
3. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник для магистратуры ВПО по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / И.К. Ларионов и др.; под ред. И.К. Ларионова. -М: Дашков и К, 2012. – 379 с.

Глава 3. ДИАГНОСТИКА КАК ПРОЦЕСС И ФУНКЦИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Цель главы: дать представление о характере, цели и функции диагностики; раскрыть основные методы диагностики; рассмотреть многоконтурную модель диагностики; раскрыть принципы и методы прогнозирования кризисов; рассмотреть количественные и качественные методы диагностики банкротства; раскрыть диагностику финансового состояния СЭС.

3.1. Характеристика, цели и функции диагностики

В экономической литературе диагностика несостоятельности часто понимается как специфический вид экономического анализа, проводимый в отношении неплатежеспособного предприятия. Но в общем случае, диагностика – это средство получения достоверной качественной информации о реальных возможностях СЭС на любой стадии кризиса на основе особых методов и механизмов менеджмента. Она служит для определения причин изменения состояния объекта, явления или процесса управления на основе проведенных исследований. Набор основных определений и точек зрения приведен в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные определения понятия диагностики

Автор	Краткое содержание понятия диагностики
Э.С. Минаев, В.П. Панагушин	Оценка состояния, в котором находится организация, механизм диагностики риска банкротства будет определять вероятность риска банкротства, период и этап кризиса
Дж. Ольсон	Оценка риска банкротства предприятия на основе логистической регрессионной модели (logit-модель) прогнозирования риска банкротства
В.В. Ковалев	Прогнозирование возможного банкротства как специальный вид экономического анализа
Н.В. Гаврилова	Процесс распознавания отклонений в показателях хозяйственной деятельности предприятий от средних, основанных на всестороннем и систематическом изучении общих тенденций развития экономики
О.В. Ефимова	Отдельное направление анализа платежеспособности и ликвидности предприятия для оценки близости предприятия к банкротству
В.Ю. Жданов	Комплексный превентивный инструмент для решения сложных проблем в определении начала кризисных процессов на предприятии, а также как основа для определения соответствующих управленческих мероприятий

Диагностика является одним из основных элементов антикризисного управления. Процесс диагностики, как правило, носит исследовательский, поисковый, познавательный характер и осуществляется во времени и пространстве на основе системного подхода.

Применение системного подхода в диагностике обусловлено тем, что СЭС как объект не может обособиться от влияния внешней среды. В системном подходе СЭС рассматривается и как отдельная, обособленная система (набор подсистем, подразделений, бизнес-процессов), и также как элемент системы более широкой социальной категории (рис. 3.1).

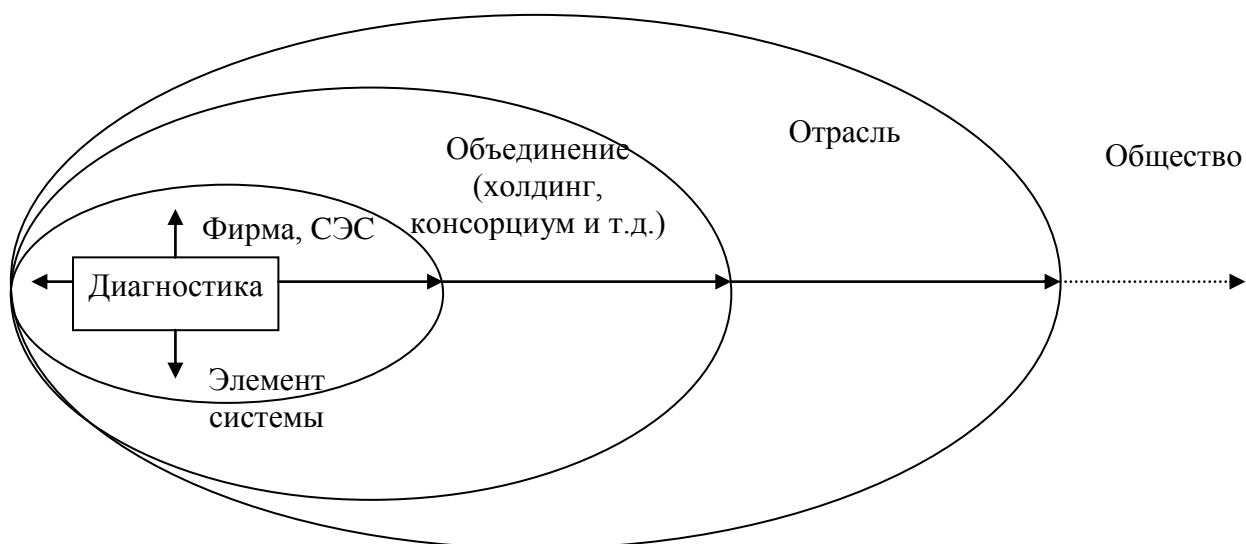


Рис. 3.1. Системный подход в диагностике

Таким образом, под диагностикой понимается многоуровневый анализ, который позволяет определить причины проблем в СЭС, провести оценку показателей (факторов производства, динамики свойств и т.д.) на основании институциональных норм (базовых параметров).

Основное направление процесса диагностики – сверху вниз: от анализа показателей сложного комплекса к анализу показателей, составляющих его элементов, от анализа результатов работы предприятия к анализу факторов производства и ресурсов, к прогнозу его деятельности в будущем.

Схема анализа, построенная по принципу «от общего к частному», представлена на рис. 3.2.

В ней отображено объединение методов диагностики и процессов управления развитием предприятия как инструмент управления его экономической безопасностью. При этом важно подчеркнуть, что одной из целей диагностики является определение идентичности и нивелирование диспропорции параметров развития предприятия. Это является необходимым требованием его дальнейшего развития. Отсюда следует, что *диагностика является как функцией, так и специфической стадией антикризисного управления.*

Для менеджеров и собственников диагностика есть средство получения достоверной качественной информации о состоянии СЭС на различных стадиях кризисного процесса и основа для введения в действие методов антикризисного менеджмента.

Общими задачами диагностики являются:

- исследование финансового состояния предприятия;
- определение масштабов кризисного состояния и оценка вероятности банкротства;
- изучение и прогнозирование факторов, обуславливающих развитие кризисных процессов.

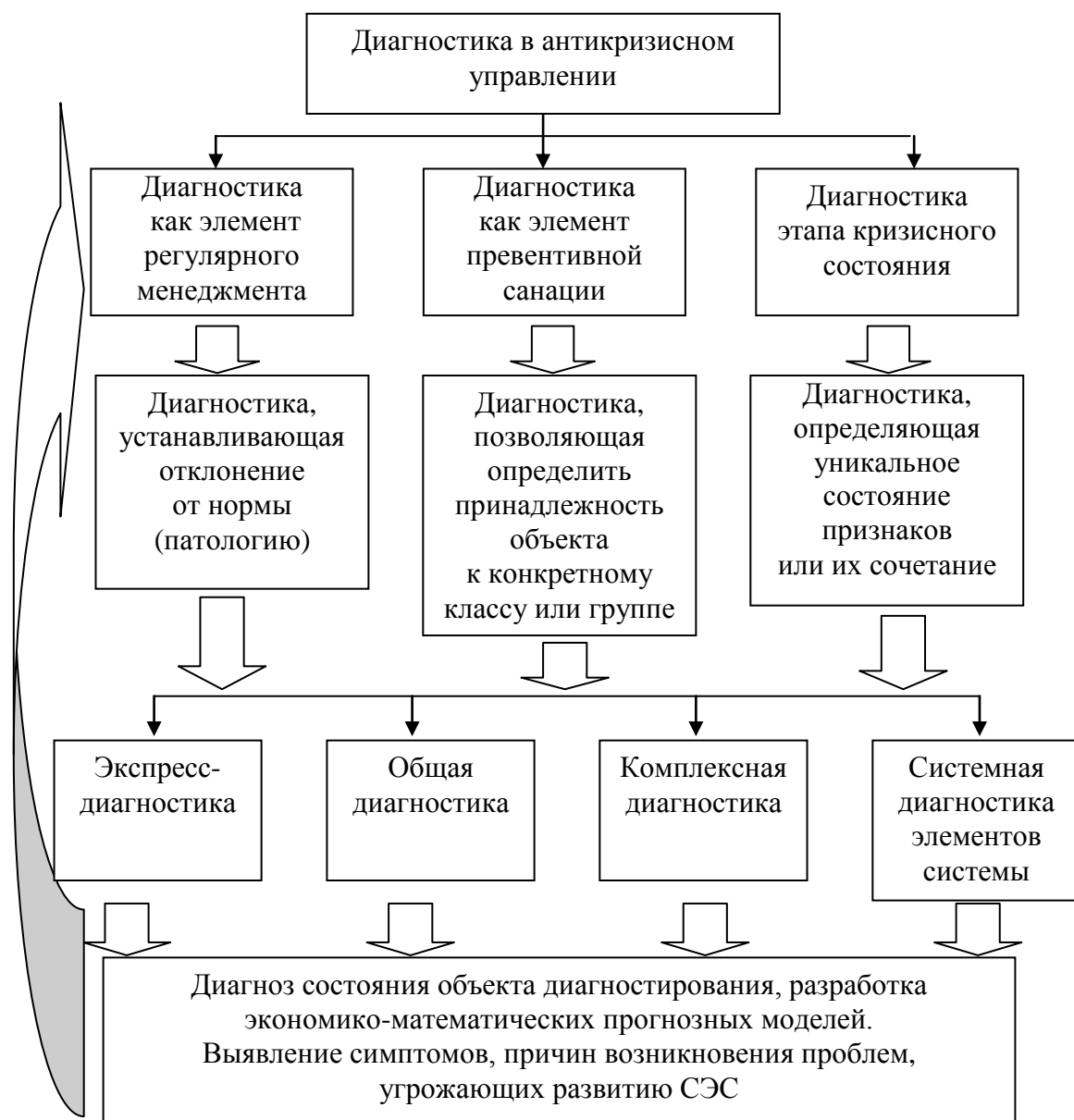


Рис. 3.2. Направления и виды диагностики

Диагностика позволяет выявить причинно-следственные связи дисфункции менеджмента в условиях кризиса, а затем переходить к построению объяснительной и прогнозной модели функционирования и развития СЭС.

Опираясь на результаты диагностики, менеджмент имеет возможность приступить к разработке модели антикризисного управления, решая взаимосвязанные задачи:

- распознавание признаков «болезни»;
- устранение причин «болезни», препятствующих оздоровлению СЭС;
- реорганизация организационной структуры и корпоративной культуры СЭС в процессе адаптации.

Диагностика рассматривается как рефлексивная технология поддержки управленческих решений на всех стадиях развития кризисных процессов. Цели

диагностики и само содержание аналитических процедур определяются спецификой СЭС и особенностями выбранного вида (этапа) анализа (проблемно-ориентированный, перспективный, оперативный и т.п.).

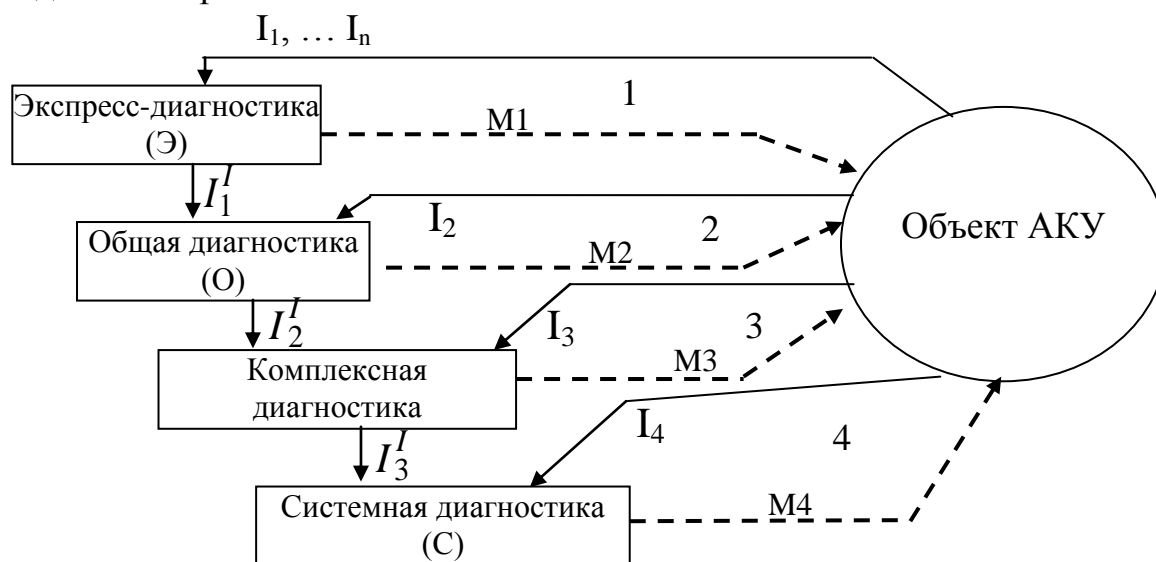
Обобщая понятие диагностики как процесса распознавания причин кризисных процессов в СЭС, их предупреждения и профилактики в будущем, ее можно определить как инструмент корпоративного управления, так и как инструмент выработки институциональных норм.

Содержательная сторона диагностики включает следующие элементы (процедуры):

- постановка и уяснение конкретных задач (целей) анализа;
- установление причинно-следственных связей;
- определение показателей и методов их оценки;
- выявление и оценка факторов, влияющих на результаты, отбор наиболее существенных;
- построение экономико-математических моделей;
- выработка путей устранения влияния отрицательных факторов и стимулирования положительных.

3.2. Многоконтурная модель диагностики

Особый характер диагностики в антикризисном управлении определяется острым дефицитом ресурсов (особенно фактора времени). Концептуальной основой диагностических исследований СЭС и самого процесса антикризисного управления является многоконтурная модель диагностики, приведенная на рис. 3.3.



1, 2, 3, 4 – этапы (контур) диагностики; I_1, \dots, I_n – информация (тип параметров состояния) объекта АКУ; M_1, M_2, M_3, M_4 – управляющие воздействия по результатам соответствующего этапа диагностики.

Рис. 3.3. Модель многоконтурной диагностики в антикризисном управлении

Многоконтурная модель диагностики является реализацией системного подхода при анализе состояния СЭС и позволяет оптимизировать использование ресурсов за счет многошаговой последовательной процедуры диагностики с принятием промежуточных решений. Системный подход проявляется через последовательное, многоступенчатое приближение к выявлению причин тех или иных кризисных процессов. Их спецификация и содержание этапов диагностики представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Содержание этапа диагностики

Наименование этапа	Содержание
Экспресс-диагностика	Анализ динамики финансовых показателей; выявление факторов, являющихся причиной динамики финансовых показателей
Общая диагностика	Выявление причин динамики факторов производства, оценка эффективности использования ресурсов, выявление причин кризисной ситуации (тип кризисной ситуации и факторы ее нарастания)
Комплексная диагностика	Анализ системы управления СЭС, параметров взаимосвязи, взаимозависимости и взаимообусловленности факторов производства
Системная диагностика	Построение экономико-математической модели бизнес-процессов СЭС, анализ потенциала ресурсов, формирование системы критериев (институциональных норм, корпоративных стандартов), адекватно отражающих специфику СЭС

Диагностические исследования в АКУ начинаются с этапа **экспресс-диагностика** (Э) социально-экономической системы (объект АКУ), включающей контур 1, состоящий из потока информации I_1 о параметрах объекта АКУ и управляющего воздействия M_1 (см. рис. 3.3).

На первом этапе осуществляется **экспресс-диагностика**, которая включает анализ: финансовых показателей СЭС, структуры активов и источников их формирования, финансовых результатов деятельности, сравнение плановых и фактических их значений, так же их динамики.

На данном этапе выделяются периоды, характеризующиеся различным поведением (динамикой) исходных данных. Смысл анализа исходных данных состоит:

- в проведении периодизации (выявление хронологии процесса) и идентификации поворотных точек (границ периодов на основе анализа динамики финансовых показателей);
- в выявлении факторов, являющихся причиной динамики финансовых показателей.

На данном этапе принимаются решения (воздействие M_1) о правилах формирования информационной базы данных, проводится сравнение плановых

(корпоративных норм или эталона) и фактических значений параметров СЭС. Определяются конкретные приемы и границы исследования для этапа общей диагностики. По результатам анализа устанавливается наличие и оценка степени улучшения или ухудшения состояния СЭС.

На втором этапе осуществляется **общая диагностика (О)** объекта АКУ, включающая контур 2 (поток информации I_2 и управляющее воздействие M_2 на рис. 3.3).

На данном этапе определяется принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности. Выявляются параметры факторов СЭС: технических, производственных, эффективности функционирования, использования ресурсов и т.д. Рассматривается динамика этих параметров. Затем определяется характеристика динамики параметров (изменения показателей эластичности свойств).

Проводится выработка допущений о применимости конкретных спецификаций факторов на основе допущений о свойствах идентифицируемой модели (типа ее линейной однородности). Выбирается метод анализа рыночной ситуации (внешней среды), модели жизненного цикла, анализа инвестиционной активности, анализа эффективности функционирования и т.д. На данном этапе принимаются решения о выборе типа факторной модели (система показателей рентабельности – ROI, ROA, EVA и др.) для факторного анализа параметров СЭС.

На третьем этапе проводится **комплексная диагностика (К)** объекта АКУ, включающая в контур 3 поток информации I_3 и управляющее воздействие M_3 . На данном этапе проводится анализ свойств факторов производства (исследование организационно-технического уровня СЭС, материально-технического снабжения, эффективности использования ресурсов и т.д.) и параметров их взаимовлияния.

На данном этапе выстраивается система критериев, адекватно отражающая специфику СЭС, проводится оценка эффективности системы управления, в том числе рефлексивных свойств механизма управления, элементов корпоративной культуры, институализации процесса принятия управленческих решений. Проводится разработка: системы показателей (например, BSC) для оценки состояния объекта (динамики его развития), качественных и количественных шкал измерения выбранных характеристик, построение системы мониторинга параметров СЭС, которая должна учитывать специфику объекта.

На четвертом этапе – **системная диагностика (С)** объекта АКУ, включающая в контур 4 поток информации I_4 , управляющее воздействие M_4 (см. рис. 3.3). На данном этапе проводится:

- анализ потенциала развития СЭС (особое внимание потенциалу трудовых ресурсов, НМА, так как конкурентные преимущества СЭС определяются их потенциалом);
- анализ качества корпоративных стандартов (институциональные нормы СЭС, институт обучения (развития) в том числе и самой системы управления субъекта);

- построение экономико-математических моделей бизнес-процессов СЭС, а так же самого процесса устойчивости ее развития.

Основные экономические институты СЭС актуализированы в её институциональных нормах, ценностях, философии и миссии. Диагностика на данном этапе предусматривает выявление, идентификацию и классификацию новых факторов, которые вызывают динамику параметров объекта (бизнес-процессов).

Параметры новых выявленных факторов включаются в систему мониторинга состояния СЭС.

3.3. Экспресс-диагностика

Логика экспресс-анализа финансово-хозяйственной деятельности СЭС предполагает ее организацию в виде набора аналитических процедур. Целью такого анализа является составление общего представления о наиболее влиятельных факторах производства, получение оперативной и наглядной оценки финансового состояния и динамики развития СЭС. Алгоритм проведения процедуры экспресс-анализа предстален на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Алгоритм проведения процедуры экспресс-анализа

Диагностика финансового состояния осуществляется в следующей логической последовательности:

- формирование целей и информационной базы анализа;
- анализ абсолютных показателей;
- горизонтальный, вертикальный, трендовый анализ;
- расчет финансовых (аналитических) коэффициентов.

Проводить анализ непосредственно по исходной финансовой отчетности - трудоемкое и малоэффективное дело. В практике для анализа используется агрегированный баланс, который получается путем очистки и группировки отдельных статей финансовой отчетности, который может быть дополнен параметрами не входящими в финансовую отчетность. Пример агрегированного баланса представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Агрегированный баланс предприятия (млрд. руб.)

Наименования позиций	Обозначение	Отчетные даты				
		30.09.07	31.12.07	31.03.08	30.06.08	30.09.08
Актив						
Постоянные активы	НМА	26,59	27,8	22,78	33,03	33,48
Текущие активы, в том числе:	ОА	9,19	36,48	40,87	36,26	46,92
материалы	М	1,40	3,44	6,14	3,63	9,61
незавершенное производство	НЗП	2,09	1,67	0,25	2,67	0,25
готовая продукция и товары	ГП	3,83	0,04	0,05	0,22	0,06
дебиторская задолженность	ДЗ	0,84	2,06	3,68	2,18	5,76
краткосрочные финансовые вложения	КФВ	0,28	0,68	1,22	0,72	1,92
денежные средства	ДС	0,41	27,85	26,49	26,05	23,59
прочие	ОАпр	0,05	0,04	1,84	0,05	3,86
Итого активов	СА, ВБ	35,78	64,27	63,65	69,29	80,4
Пассив						
Собственный капитал	СК	16,83	16,94	19,24	23,77	27,34
Заемные средства, в том числе:	ЗК	18,95	47,33	44,41	45,52	53,06
долгосрочные обязательства	ДО	3,29	33,86	30,52	28,38	27,02
краткосрочные обязательства	КО	15,65	13,47	13,89	17,14	26,04
Итого пассивов	СП, ВБ	35,78	64,27	63,65	69,29	80,40
Отчет о прибылях и убытках						
Выручка (нетто)	V	48,13	63,22	19,62	44,63	73,13
Себестоимость реализации	З	37,78	50,88	16,59	34,28	54,25
Прибыль (убыток) от реализации	Пр	7,66	8,73	2,00	8,30	15,66

Наименования позиций	Обозначение	Отчетные даты				
		30.09.07	31.12.07	31.03.08	30.06.08	30.09.08
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода	ЧП	4,83	4,94	2,30	6,94	10,51
Начисленная амортизация	Am	0,25	0,28	0,24	0,30	0,31
Фонд оплаты труда	ФОТ	7,56	10,18	3,32	6,86	10,85

Для анализа как правило применяются данные на конец отчетного периода или усредненные значения статей баланса (на начало и конец периода). В тех случаях, где в расчетах участвуют показатели формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках», производится предобработка исходных данных для перехода от результатов нарастающим итогом к данным за анализируемые интервалы.

Аналитические исследования не требуют строго документального обоснования, как в бухгалтерском учете, поэтому для удобства восприятия информации и уменьшения объема аналитических расчетов разрядность значений должна быть не более 3–4 значащих цифр (см. табл 3.2).

Экспресс-анализ в общем случае включает следующие процедуры:

1-я процедура. Проведение оценки динамики выручки и себестоимости реализации продукции (работ, услуг). При выполнении условий «золотого правила экономики» прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации продукции и темпы роста активов соответственно:

$$T_{\pi} > T_{в} > T_{а} > 100 \%, \quad (3.1)$$

где T_{π} – темп изменения прибыли; $T_{в}$ – темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг); $T_{а}$ – темп изменения активов (имущества) предприятия.

2-я процедура. Горизонтальный и вертикальный анализ показателей финансовой отчетности и их изменений.

3-я процедура. Расчет и анализ финансовых коэффициентов (ликвидности и платежеспособности; финансовой устойчивости; рентабельности; деловой активности).

Показатели ликвидности и платежеспособности характеризуют способность СЭС отвечать по своим обязательствам. Ликвидность активов характеризует их способность превращаться в денежные средства (величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства – ДС).

Анализ финансовых коэффициентов ликвидности и платежеспособности производится по формулам, представленным в табл. 3.3.

Показатели финансовой устойчивости характеризуют способность СЭС своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность.

Финансирование деятельности СЭС проводится как за счет собственных, так и за счет заемных источников (рис. 3.5; табл. 3.4).

Таблица 3.3

Финансовые коэффициенты оценки ликвидности и платежеспособности

Наименование	Расчетная формула	Комментарий
Коэффициент текущей ликвидности, $K_{ТЛ}$	$K_{ТЛ} = OA / KO$	$K_{ТЛ} \geq 1,2$
Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{ал}$	$K_{ал} = (ДС + КФВ) / KO$	Отношение ДС, КФВ к текущим пассивам
Коэффициент критической (срочной) ликвидности, $K_{пл}$	$K_{пл} = (ДС + КФВ + ДЗ) / KO$	Отношение ДС, КФВ и мобильных средств в расчетах с дебиторами к текущим пассивам
Коэффициент покрытия запасов, $K_{пз}$	$K_{пз} = (СОС + КО) / Зм$	Отношение СОС, КО к величине запасов ($Зм = М + НЗП + ГП$)



Рис. 3.5. Источники финансирования деятельности СЭС

Таблица 3.4

Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование	Расчетная формула	Комментарий
Чистый оборотный капитал (ЧОК), рабочий капитал, чистые оборотные активы, собственные оборотные средства (СОС)	$ЧОК = СК + ДО - ВНА$ $СОС = OA - KO$	Величина оборотного капитала, профинансированная за счет стабильных источников $ЧОК \rightarrow \max$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, $K_{соc}$	$K_{соc} = ЧОК / OA$	Доля СОС в общей величине оборотного капитала предприятия $K_{соc} \geq 0,1$
Коэффициент маневренности, K_m	$K_m = ЧОК / СК$	Доля ЧОК в общей величине СК, $K_m = 0,2 \dots 0,5$

Наименование	Расчетная формула	Комментарий
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, $K_{оз}$	$K_{оз} = ЧОК / Зм$	Доля СОС в общей величине запасов ($Зм = М + НЗП + ГП$)
Коэффициент финансового рычага (финансовый левиредж – Financial Leverage, финансовой зависимости), $K_{зс}$	$K_{зс} = (КО + ДО) / СК$	Сколько заемных средств приходится на 1 руб. собственных средств $K_{зс} < 0,7$
Коэффициент финансовой устойчивости, $K_{фу}$	$K_{фу} = (СК + ДО) / ВБ$	Показывает долю долгосрочных (стабильных) источников
Коэффициент автономии (квота собственника, концентрации СК, независимости), $K_{ск}$	$K_{ск} = СК / ВБ$	Доля собственных источников в ВБ (степень финансовой независимости) $K_{ск} \geq 0,5$
Коэффициент инвестиционной активности, $K_{иа}$	$K_{иа} = \Delta ВБ / (ЧП + Ам)$	Характеризует потребность в заемном капитале
Модель сбалансированного роста (Growthequilibrium), E	$E = \frac{R}{G \times T}$	Характеризует равновесие потоков денежных средств при росте производства, где $T = ОА / ВР_0$; $R = ЧП / ВР_0$; $G = (ВР_1 - ВР_0) / ВР_0$

Показатели рентабельности (от нем. rentabel – доходный) – система показателей, отражающих окончательные результаты хозяйствования. Показатель рассчитывается как соотношение эффекта финансового результата (прибыль – экономическая категория, которая варьируется в широких пределах и представляет собой распространенное, не всегда адекватно трактуемое понятие) с затратами или ресурсами, применяемыми для достижения этого эффекта.

В качестве показателя экономического эффекта, как правило, избирается один из показателей прибыли (прибыль от реализации (Пр, ЕВІТ, РВІТ), чистая прибыль (ЧП, NOPAT, RE), операционная (ЕВІТDA) и т.д.), а затраты или ресурсы, представленные себестоимостью, стоимостью активов, размером авансированного капитала и т.д., приведены в табл. 3.5.

Показатели деловой активности «business activity» – система показателей, характеризующих длительность нахождения средств в обороте, причем на этапе экспресс-анализа проводится только количественная оценка показателей

эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которые приведены в табл. 3.6.

Таблица 3.5

Коэффициенты показателей рентабельности

Наименование	Расчетная формула	Комментарий
Рентабельность продаж, R_p	$R_p = \text{Пр} / V$	Показывает доходность реализации (продаж, оборота) - ROS
Рентабельность собственного капитала, $R_{ск}$	$R_{ск} = \text{ЧП} / \text{СК}$	Отражает эффективность использования собственного капитала - ROE
Рентабельность затрат, R_z	$R_z = \text{Пр} / Z$	Показывает рентабельность понесенных затрат (операционной деятельности)
Рентабельность всего капитала предприятия, R_k	$R_k = \text{Пр} / \text{ВБ}$	Определяет эффективность всего имущества предприятия - ROTA, ROA
Рентабельность оборотного капитала, $R_{ок}$	$R_{ок} = \text{Пр} / \text{ОА}$	Рентабельность операционного (функционирующего) капитала - ROK
Рентабельность инвестированного капитала, $R_{ик}$	$R_{ик} = \text{ЧП} / (\text{СК} + \text{ДО});$ $R_{ик} = \text{ЧП} / \text{СА}$	Отражает эффективность использования долгосрочного капитала - ROCE, ROI
Прибыль на одну акцию, Пак	$\text{Пак} = (\text{ЧП} - \text{Дпа}) / \text{На}$	Отражает возможную минимальную величину чистой прибыли, приходящуюся на обыкновенную акцию

Таблица 3.6

Система показателей деловой активности

Наименование	Расчетная формула	Комментарий
Производительность труда, Пт	$\text{Пт} = V / \text{Чр}$	Показатель эффективности использования трудовых ресурсов
Фондоотдача (коэффициент оборачиваемости) производственных фондов, Φ	$\Phi = V / \text{ВнА}$	Отражает эффективность использования внеоборотных активов
Коэффициент общей оборачиваемости собственного капитала, $K_{ск}$	$K_{ск} = V / \text{СК}$	Показывает скорость оборота собственного капитала
Коэффициент оборачиваемости активов K_a	$K_a = V / \text{ВБ}$	Показывает скорость оборота всех средств предприятия
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, $K_{об}$	$K_{об} = V / \text{ОА}$	Отражает скорость оборота оборотного капитала (сколько рублей выручки приходится на каждый рубль ОА)

Наименование	Расчетная формула	Комментарий
Коэффициент оборачиваемости материалов, K_M	$K_M = V / M$	Отражает скорость оборота материалов
Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства, $K_{НЗП}$	$K_{НЗП} = V / НЗП$	Отражает скорость оборота незавершенного производства
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции, $K_{ГП}$	$K_{ГП} = V / ГП$	Отражает скорость оборота готовой продукции
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, $K_{ДС}$	$K_{ДС} = V / ДС$	Отражает скорость оборота денежных средств
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, $K_{ДЗ}$	$K_{ДЗ} = V / ДЗ$	Отражает скорость оборота дебиторской задолженности
Коэффициент оборачиваемости краткосрочных обязательств, $K_{КО}$	$K_{КО} = V / КО$	Отражает скорость оборота краткосрочных обязательств
Период оборота материалов, T_M	$T_M = M \times t / V$	Отражает продолжительность оборота материалов
Период оборота дебиторской задолженности, $T_{ДЗ}$	$T_{ДЗ} = ДЗ \times t / V$	Показатель продолжительности оборота дебиторской задолженности
Период оборота краткосрочных обязательств, $T_{КО}$	$T_{КО} = КО \times t / V$	Продолжительность оборота краткосрочных обязательств
Период оборота собственного капитала, $T_{СК}$	$T_{СК} = СК \times t / V$	Продолжительность оборота собственного капитала
Продолжительность операционного цикла, $T_О$	$T_О = ОА \times t / V$	Продолжительность оборота оборотного капитала
Продолжительность финансового цикла, $T_Ф$	$T_Ф = T_О - T_{КО}$	Время, в течение которого финансовые ресурсы отвлечены из оборота

Показатель t определяется длительностью анализируемого отчетного периода (для квартальной отчетности $t = 90$, за два квартала (полугодовая) $t = 180$, для отчетности за три квартала $t = 270$ и годовой $t = 360$).

Оценка оборачиваемости товарно-материальных запасов должна производиться по каждому их виду. При оценке оборачиваемости дебиторской задолженности должна учитываться только непросроченная задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты).

Состав, структура операционного цикла и длительность, характеризующая нахождение средств в обороте (рис. 3.6), включает в себя:

- операционный цикл (ОЦ) – общее время, в течение которого финансовые ресурсы иммобилизованы в запасах и дебиторской задолженности;
- производственный цикл (ПЦ) – общее время, в течение которого финансовые ресурсы иммобилизованы в запасах (М, НЗП, ГП, КФВ, ДС и прочие ОА);
- финансовый цикл – общее время, в течение которого оборотный капитал финансируется за счет инвестированного капитала ($ИК = СК + ДО$). Длительность финансового цикла является величиной положительной при положительной величине ЧОК.



Рис. 3.6. Состав и структура операционного цикла

Период производственного цикла должен соответствовать технически обоснованным нормам. Высокий удельный вес готовой продукции (ГП), дебиторской задолженности (ДЗ) до 30–60 % от стоимости оборотных активов характерен для неплатежеспособных предприятий и свидетельствует о проблемах сбыта.

На этапе экспресс-анализа уже предварительный анализ данных позволяет получить основные содержательные выводы (управляющее воздействие М1, см. рис. 3.3), минуя этап общей диагностики.

3.4. Общая диагностика

Задачей данного этапа является выявление причин динамики факторов производства, анализ показателей эффективности использования ресурсов и функционирования СЭС, что включает анализ параметров как внутренних, так и внешних условий деятельности СЭС (тип собственности, размер предприятия (доля рынка), конъюнктуры рынка, задолженности по кредитам, дебиторской задолженности, затрат на производство). Выявляются причины нарастания кризисной ситуации, которые включают определение типа кризиса, факторов нарастания кризисной ситуации и т.п.

Процедуры проведения измерений связаны с формированием критериев (нормативных, плановых и нормирования единиц измерений (тыс., млн., млрд. и т.д.)). Общая диагностика включает в себя основные элементы анализа:

- изменения структуры капитала;
- состояния и движения основных средств (эффективности использования производственных ресурсов);
- состояния оборотных активов.

Показатели эффективности деятельности социально-экономической системы (СЭС). Наиболее известные концепции измерения эффективности достижений СЭС основаны на определенном наборе параметров и критериев их оценки. Перечень основных систем показателей представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Показатели эффективности деятельности СЭС

№	Наименование	Содержание показателей
1	ROA	Система показателей рентабельности активов (Return On Assets)
2	ROE	Система показателей рентабельности собственного капитала (Return On Equity)
3	ROI	Система показателей рентабельности инвестиций (Return On Investment)
4	ROS	Система показателей рентабельности продаж
5	EVA	Система показателей рентабельности на основе показателей создания добавочной стоимости
6	MVA	Система показателей рентабельности на основе показателей создания рыночной добавленной стоимости.
7	Показатели вероятности банкротства	Оценка показателей по модели Э. Альтмана (Altman), У. Бивера, Лиса (Р. Лисман), Таффлера (Taffler) и Тисшоу, Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков на основе нечетко-множественных описаний
8	Data Envelopment Analysis	Комплексный анализ данных (измерение относительной эффективности подразделений)
9	Perfomance Measurement in Service Business	Измерение достижений предприятий сервиса (на основе анализа результатов деятельности предприятия в различных сферах)
10	Balanced Scorecard	Сбалансированная система показателей разных бизнес-процессов предприятия
11	Оценка стоимости СЭС	Система на основе показателей стоимости бизнеса
12	Productivity Measurement and Enhancement System	Система улучшения и измерения производительности (на основе оценки достижений как подразделений, так и каждого работника)

№	Наименование	Содержание показателей
13	Perfomance Measurement Model	Модель измерения достижений (показатели поддержки управления и процесса улучшения деятельности)
14	Perfomance Pyramid	Пирамида достижений
15	Quantum Perfomance Measurement	Квантовое измерение достижений (на основе информации: об организационной структуре, процессах, затратах, качестве работ)

Вариант формирования показателей анализа состояния СЭС на примере системы показателей ROI (Return on Investment) представлен на рис. 3.7.

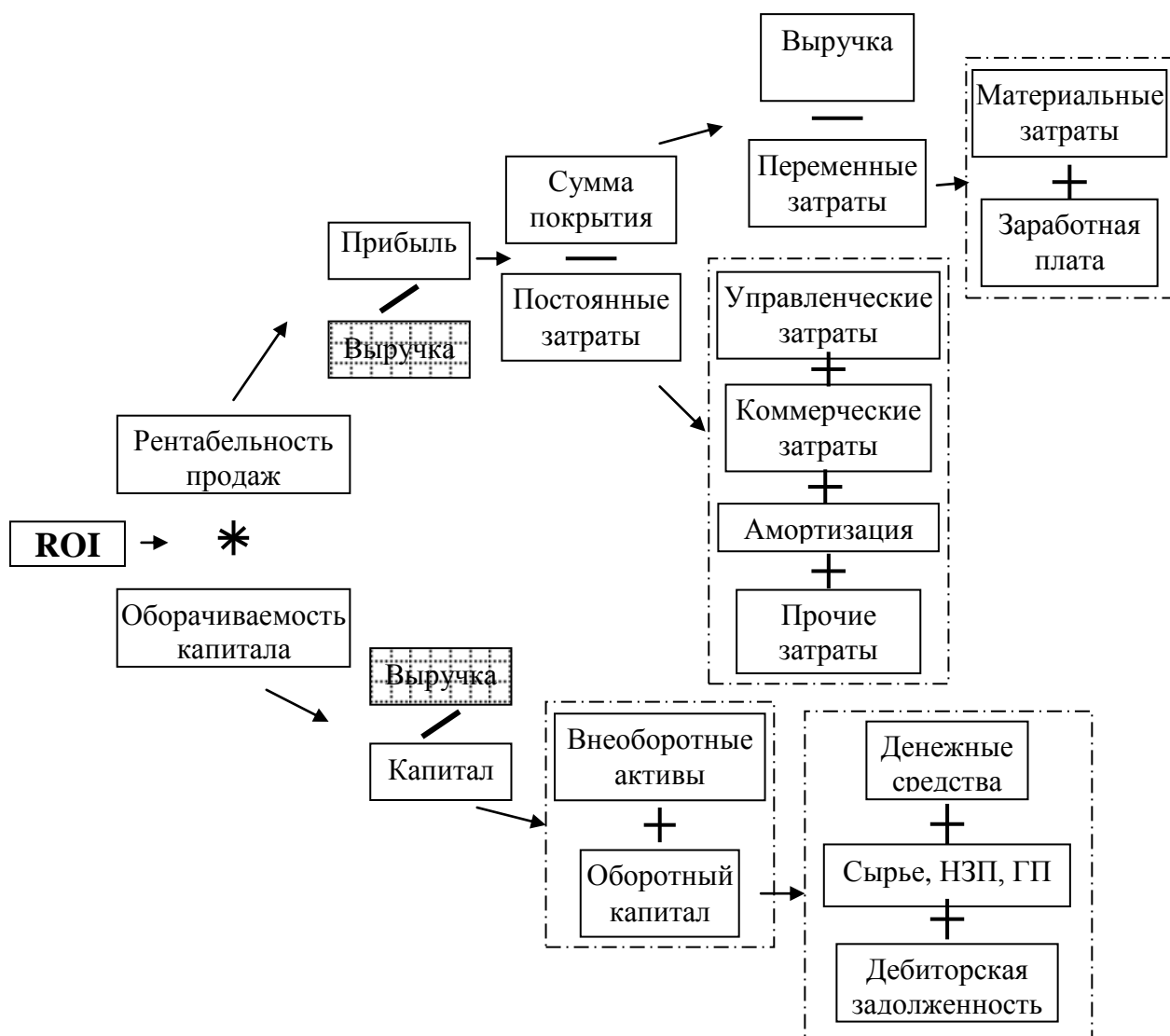


Рис. 3.7. Структура системы показателей ROI

В основе системы показателей ROI, ROA, ROE, ROCE и т.п. лежит пирамидальная структура коэффициентов (Pyramide Structuie of Ratios) модели Du Punt. Обе части коэффициента раскладываются до анализируемых составляющих факторной модели.

Финансовый смысл применения формулы Du Punt состоит в том, чтобы установить, какой из элементов объясняет низкое значение коэффициента ROI и какой из элементов хозяйственной деятельности предприятия должен быть главным объектом внимания в антикризисном управлении.

Z счёт Альтмана – индекс кредитоспособности (Original Z-score Component Definitions Variable Definition Weighting Factor). Предложен в 1968 г., построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis – MDA). При построении Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., из аналитических коэффициентов он отобрал пять, по его мнению, наиболее значимых:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + 0,99K_5, \quad (3.2)$$

где K_1 – доля оборотного капитала в активах ОА / СА; K_2 – доля нераспределённой прибыли в активах ЧП / СА; K_3 – отношение прибыли от реализации к активу баланса Пр / СА; K_4 – отношение рыночной стоимости обычных и привилегированных акций к балансовой стоимости пассивов MV / СП (Market Value of Equity / Total Liabilities); K_5 – отношение объёма продаж к активам Vp / СА.

В российской практике различия в условиях хозяйствования и недостоверная оценка рыночной стоимости акций искажает достоверность вероятности оценки банкротства.

Модифицированный вариант формулы Альтмана (Z_E^I) – для промышленных компаний, акции которых не котируются на бирже (Z^I – score Component Definitions Variable Definition Weighting Factor for Private Firms).

Альтман получил данную модель в 1983 г.:

$$Z_E^I = 0,0717T_1 + 0,847T_2 + 3,107T_3 + 0,420T_4 + 0,998T_5, \quad (3.3)$$

где $T_1 = \text{ЧОК} / \text{СА}$; $T_2 = \text{ЧП} / \text{СА}$; $T_3 = \text{Пр} / \text{СА}$; $T_4 = \text{СК} / \text{СП}$; $T_5 = \text{Vp} / \text{СА}$.

Применяя эти модели в современных условиях функционирования российских предприятий, весовые коэффициенты следует скорректировать применительно к местным условиям.

Модифицированный вариант формулы Альтмана (Z_M^I) – для торговых (не промышленных) компаний, акции которых не котируются на бирже (Z – score Component Definitions Variable Definition Weighting Factor for Manufacturers, Non-Manufacturer Industrials & Emerging Market Credits):

$$Z_M^I = 6,56T_1 + 3,267T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \quad (3.4)$$

где $T_1 = \text{ЧОК} / \text{СА}$; $T_2 = \text{ЧП} / \text{СА}$; $T_3 = \text{Пр} / \text{СА}$; $T_4 = \text{СК} / \text{СП}$.

Сопоставление данных, полученных для ряда стран, показывает, что веса в Z-свертке и пороговый интервал сильно разнятся не только от страны к стране, но и от года к году в рамках одной страны.

Следовательно, подход Альтмана (как, впрочем, и другие) **не обладает устойчивостью к вариациям в исходных данных.**

Недостаток данного и остальных рассматриваемых методов состоит в том, что в них делаются выводы относительно одной СЭС на основе комплекса данных о множестве других СЭС (понимаемых как статистика). Таким образом, индивидуальные отличия СЭС в ходе анализа вероятности банкротства не берутся в расчет, нивелируются, делая выводы о вероятности банкротства СЭС весьма ненадежными.

Оценка финансового состояния по Лису предложена в 1972 г. (Великобритания). Лис получил следующую формулу:

$$Z_{\text{счет}} = 0,063K_1 + 0,0924K_2 + 0,057K_3 + 0,001K_4, \quad (3.5)$$

где $K_1 = \text{ОА} / \text{ВБ}$; $K_2 = \text{Пр} / \text{ВБ}$; $K_3 = \text{ЧП} / \text{ВБ}$; $K_4 = \text{СК} / \text{ЗК}$.

При $Z < 0,037$ – высокая вероятность банкротства.

Четырехфакторная прогнозная модель Таффлера (Taffler) – модель для компаний, акции которых котируются на бирже, предложена в 1977 г.:

$$Z = 0,53K_1 + 0,13K_2 + 0,18K_3 + 0,16K_4 + 1,00K_5, \quad (3.6)$$

где $K_1 = \text{Пр} / \text{КО}$; $K_2 = \text{ОА} / \text{ЗС}$; $K_3 = \text{КО} / \text{ВБ}$; $K_4 = \text{Vp} / \text{СА}$.

Если величина Z-счета больше 0,3, то у СЭС неплохие долгосрочные перспективы; если меньше 0,2, то банкротство весьма вероятно.

Оценка финансового состояния по У. Биверу. Оценка показателей по У. Биверу приведена в табл. 3.8.

В таблице приведены следующие данные:

- в столбце 4 приведены данные для благополучных компаний;
- в столбце 5 представлены показатели для компаний за 4–5 лет до банкротства;
- в столбце 6 приведены данные для компаний за один год до банкротства.

Весовые коэффициенты для индикаторов в модели У. Бивера не предусмотрены и итоговый коэффициент вероятности банкротства не рассчитывается.

Таблица 3.8

Показатели вероятности банкротства по Биверу

№	Показатели	Расчетная формула	Значение показателя		
			4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	Коэффициент Бивера, K_B	$(\text{ЧП} + \text{Am}) / \text{КО}$	0,4–0,45	0,17	–0,15
2	Рентабельность активов, R_a	$100 \% \times \text{ЧП} / \text{СА}$	6–8	4	<0
3	Финансовый леверидж, $K_{ЗС}$	$\text{ЗС} / \text{СА}$	< 0,37	< 0,50	< 0,80
4	Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом, $K_{\text{соч}}$	$(\text{СК} - \text{ВнА}) / \text{ОА}$	0,4	0,3	0,06
5	Коэффициент покрытия, $K_{\text{тл}}$	$\text{ОА} / \text{КО}$	< 3,2	< 2	< 1

Метод рейтинговой оценки финансового состояния СЭС предложен Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым (Казанский государственный экономический университет, методика R-числа):

$$R_0 = 2,00 \cdot K_{\text{СОС}} + 0,10 \cdot K_{\text{ТЛ}} + 0,08 \cdot K_{\text{И}} + 0,4 \cdot 5K_{\text{М}} + 1,00 \cdot K_{\text{ПР}}, \quad (3.7)$$

где $K_{\text{СОС}}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами ($> 0,1$); $K_{\text{ТЛ}}$ – коэффициент текущей ликвидности (> 2); $K_{\text{И}}$ – интенсивность оборота авансируемого капитала, который отражает объём реализованной продукции, приходящийся на 1 вложенный рубль, ($> 2,5$); $K_{\text{М}}$ – коэффициент менеджмента, равный R / r , где r – учётная ставка ЦБ, R – рентабельность производства, (коэффициент маржи – рентабельность производства), коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции); $K_{\text{ПР}}$ – рентабельность собственного капитала ($> 0,2$).

Рейтинговое число R_0 должно быть больше 1.

Следует иметь в виду, что в разных группах предприятий показатели, отобранные для построения рейтинговой оценки, могут быть разными.

Методика Л.С. Сосненко построена на основе пирамидальной структуры показателей (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Структура системы показателей Л.С. Сосненко

Финансовый смысл применения методики Л.С. Сосненко состоит в том, чтобы установить, какой из факторов производства должен быть основным объектом анализа в антикризисном управлении.

Четырехфакторная модель прогноза риска банкротства – R модель для региональных торговых предприятий:

$$R_0 = 8,380K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,630K_4, \quad (3.8)$$

где K_1 – оборотный капитал / активы; K_2 – чистая прибыль / собственный капитал; K_3 – выручка от реализации / активы; K_4 – чистая прибыль / интегральные затраты.

Шестифакторная модель О.П. Зайцевой – для коммерческих организаций. Фактический комплексный коэффициент, рассчитанный по формуле 3.17, следует сопоставить с нормативными, которые рассчитаны на основе рекомендуемых минимальных значений частных показателей ($K_{уп} = 0$; $K_3 = 1$; $K_с = 7$; $K_{ур} = 0$; $K_{фр} = 0,7$; $K_{заг} = \text{значение } K_{заг} \text{ в предыдущем периоде}$):

$$K_{ком} = 0,25K_{уп} + 0,10K_3 + 0,20K_с + 0,25K_{ур} + 0,10K_{фр} + 0,10K_{заг}, \quad (3.9)$$

где $K_{уп}$ – коэффициент убыточности СЭС, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу; K_3 – соотношение кредиторской и дебиторской задолженности; $K_с$ – показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности; $K_{ур}$ – коэффициент убыточности реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объёму реализации этой продукции; $K_{фр}$ – соотношение заёмного и собственного капитала; $K_{заг}$ – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов.

Если фактический комплексный коэффициент больше нормативного, то вероятность банкротства велика, а если меньше, то вероятность банкротства мала.

Модель Чессера [Chesser] рассчитывается по формуле:

$$P = \frac{1}{1 + e^Y}, \quad (3.10)$$

где P – вероятность банкротства, Y – величина фактора, рассчитываемая по формуле 3.11.

$$Y = 2,04 + 5,24K_1 + 0,01K_2 + 6,65K_3 + 4,40K_4 + 0,08K_5 + 0,10K_6, \quad (3.11)$$

где K_1 – быстрореализуемые активы / сумма активов, K_2 – объем продаж / быстрореализуемые активы, K_3 – валовая прибыль/сумма активов, K_4 – заемный капитал / сумма активов, K_5 – основной капитал / чистые активы, K_6 – оборотный капитал / объем продаж.

При $P > 0,5$ вероятность банкротства очень высокая.

PAS-коэффициент (Perfomans Analysys Score) – просто относительный уровень деятельности СЭС, выведенный на основе Z-коэффициента за период и

выраженный в баллах от 1 до 100. Изучая поведение PAS-коэффициента в зоне выше и ниже критического уровня, можно определить момент упадка и возрождения СЭС.

Например, PAS-коэффициент, равный 50, указывает на то, что деятельность СЭС оценивается удовлетворительно. Если PAS-коэффициент равен 10, то это свидетельствует о том, что лишь 10 % предприятий находятся в худшем положении.

Таким образом, PAS-коэффициент можно интерпретировать как абсолютную меру финансового положения и как относительную меру финансовой деятельности.

$$N = 25R_1 + 25R_2 + 10R_3 + 20R_4 + 20R_5, \quad (3.12)$$

где R_1, \dots, R_n – финансовые коэффициенты (коэффициенты уравнения 25, 25, 10, 20, 20) выражают удельный вес относительного влияния показателя.

3.5. Комплексная диагностика

На этапе комплексной диагностики проводится построение системы параметров (качественных и количественных) и правил, адекватно отражающих специфику конкретного объекта, т.е. установление взаимосвязи, взаимозависимости исследуемых факторов. На основе полученных данных в общем случае оценивается эффективность функционирования: бизнес процессов СЭС, системы управления (рефлексивных свойств процессов управления), адекватности институциональных норм СЭС и т.д.

Анализ эффективности систем управления может быть проведен методом количественной и качественной оценки функциональных составляющих системы управления на основе квалиметрической модели. Он базируется на построении дерева функций с конкретизацией задач в подфункциях низших рангов путем декомпозиции основных элементов менеджмента (рис. 3.9).

Эффективность управления	01 Экономика
	02 Производство
	03 Персонал
	04 Маркетинг
	05 Тех. обслуживание
	06 Бух. учет

Рис. 3.9. Первый уровень дерева функций управления предприятием

Оценка эффективности функций управления осуществляется агрегированием показателей экспертных оценок. Коэффициент эффективности i -й функции на основе входящих вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{\sum K_{ij}}{n}, \quad (3.13)$$

где K_{ij} – оценка эффективности функции управления i -й функции j -м экспертом; n – количество экспертов.

Квалиметрический срез результатов диагностики системы управления приведен на рис. 3.10, где внешний контур описывает идеальный уровень оценки выполнения управленческих функций; внутренний – критический уровень; заштрихованная зона – это зона уровня допустимых значений оценки.

Данная модель может применяться для мониторинга текущего состояния эффективности системы управления как СЭС в целом, так и его структурных подразделений. Она также позволяет проводить диагностику динамики этих параметров.

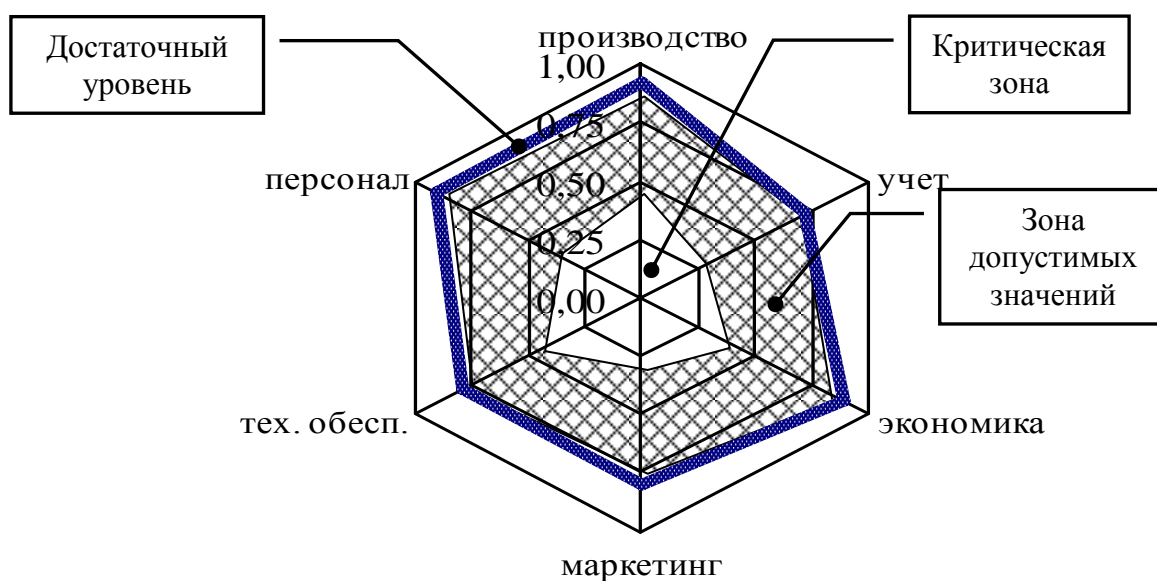


Рис. 3.10. Пример квалиметрического среза диагностики системы управления

3.6. Системная диагностика предприятия

На данном этапе проводится:

- анализ факторов внешней и внутренней среды и причинно-следственных связей на основе системного подхода;
- экономико-математическое моделирование причинно-следственных связей;
- анализ потенциала развития и формулирование прогнозных моделей;
- формирование институциональной базы показателей СЭС, в том числе для выявления закономерностей развития СЭС и прогнозирования финансово-экономического состояния (разработка рефлексивной модели СЭС).

При проведении системной диагностики элементов системы управления особое внимание уделяется анализу эффективности их функционирования, в том числе соответствия правил учетной политики СЭС внешним и внутренним условиям, оценке уровня рефлексивности системы управления (контроль правильности восприятия полученной информации, адекватности моделей

управления), уровню ее институциональных норм (корпоративной культуры) и т.д.

Необходимость моделирования бизнес-процессов, происходящих в СЭС, обусловлена сложностью, а порой и невозможностью прямого изучения реальных объектов (процессов). Доступнее создавать и изучать прообразы (модели) реальных объектов (процессов). Их совокупность отражает существенные свойства реальных объектов (процессов).

Наиболее известные экономико-математические модели и критерии их оценки представлены в таблице «Показатели эффективности деятельности СЭС» (см. табл. 3.7, раздел 3.4.1). Они позволяют прогнозировать варианты развития (реструктуризации) СЭС на основе сформированной институциональной базы параметров свойств факторов СЭС.

На этапе системной диагностики проводится анализ эффективности организационной структуры СЭС на основе сформированных институциональных (корпоративных) норм. Он подразумевает оценку эффективности управленческих решений, оценку потенциала имеющихся ресурсов и основных экономических институтов организации, актуализированных в её институциональных нормах, ценностях, философии и миссии.

Оценка экономического потенциала развития является многоуровневым и многоаспектным объектом исследования, включает в себя совокупность кадровых, финансовых, производственных, инновационных, информационных и др. потенциалов (представлены на рис. 3.11 и табл. 3.9). При этом считается, что все бизнес-процессы СЭС направлены на обеспечение долгосрочного экономического развития в рамках сформулированной стратегии развития.

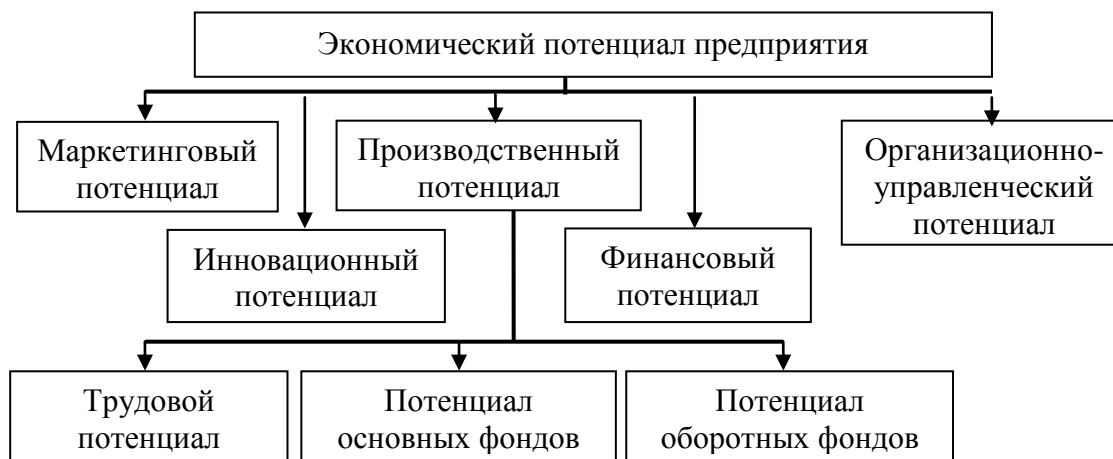


Рис. 3.11. Структура экономического потенциала предприятия

Диагностика на данном этапе предусматривает выявление, идентификацию и классификацию новых факторов, которые вызывают динамику параметров СЭС. Параметры этих новых выявленных факторов включаются в систему мониторинга (институциональные нормы) состояния СЭС.

Перечень основных частных потенциалов

Наименование	Характеристика потенциала
Трудовой потенциал	Показатель, характеризующий количественный и качественный состав сотрудников, исходя из их персональных способностей, навыков и других качеств
Потенциал основных фондов	Показатель, характеризующий количественный состав и эффективность использования основных средств
Потенциал оборотных фондов	Показатель, характеризующий количественный состав и эффективность использования оборотных средств предприятия
Финансовый потенциал	Показатель, характеризующий обеспеченность компании финансовыми ресурсами, необходимыми для его стабильного функционирования
Организационно-управленческий потенциал	Показатель, характеризующий способность менеджмента управлять организационной структурой и методами управления с целью сохранения и повышения конкурентоспособности предприятия
Маркетинговый потенциал	Показатель, характеризующий способность маркетинговой системы своевременно и качественно исполнять маркетинговые функции с целью сохранения и повышения конкурентоспособности предприятия
Инновационный потенциал	Оценка способности предприятия использовать имеющиеся ресурсы для осуществления инновационной деятельности в рамках принятых к реализации стратегий

В рамках экономического потенциала предприятия могут быть так же исследованы другие виды потенциалов (правовой, экологический и др.) на основе количественных и качественных методов оценки. К ним относятся следующие: ситуационный анализ, портфельный анализ, кабинетные исследования, опросы работников (диагностические интервью), экспертные оценки, математические методы (анализ трендов, специальных коэффициентов, многофакторный сравнительный анализ, метод главных компонент (РСА), имитационного моделирования, регрессионный, дисперсионный, дискриминантный анализ и пр.

Развитие механизмов контроля (мягкий или жесткий контроль, латентный контроль и др.) показателей состояния СЭС проводится на основе функций контроллинга.

Контроллинг – комплекс характеристик управления, отражающих его типологическую принадлежность к технологии разработки управленческих решений. Этот процесс требует интеграции учета, анализа, нормирования, планирования, контроля в общей системе информационного и

методологического обеспечения управления. Другими словами, контроллинг – система аналитического и постоянного (упреждающего) контроля за функционированием бизнес-процессов и внешней среды СЭС.

3.7. Контрольные вопросы

1. Характеристики и функции диагностики.
2. Сущность методов и этапов диагностики.
3. Особенности методов анализа на различных этапах диагностики.
4. Правило формирования информационной базы для анализа.
5. Многоконтурная модель диагностики.
6. Методы финансового анализа.
7. Экспресс-прогнозирование возможности наступления банкротства, отечественные и зарубежные модели.
8. Анализ финансовой отчетности предприятий малого бизнеса.
9. Экспресс-диагностика финансового состояния предприятия.
10. Количественные и качественные методы диагностики.
11. Методика оценки эффективности системы управления предприятием (на основе квалиметрической модели).
12. Пирамидальная система показателей ROI, EVA.
13. Методы анализа показателей ликвидности.
14. Методы анализа показателей оборачиваемости.
15. Методы анализа показателей финансовой устойчивости.
16. Методы анализа состояния и движения основных средств предприятия.
17. Методы анализа конкурентных преимуществ предприятия.
18. Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери.
19. Особенности возникновения причин неплатежеспособности организаций в России.
20. Проявление неплатежеспособности предприятия в изменении структуры капитала.
21. Предпосылки и признаки проявления неплатежеспособности фирмы в финансовом обороте.
22. Методы анализа финансовых показателей состояния предприятия (показатели рентабельности).

3.8. Самостоятельная работа студентов

На основании данных финансовой отчетности фирмы (супермаркет; сельскохозяйственное предприятие; металлургический завод; инновационное предприятие по выпуску научно-технической продукции; концертный зал или кинотеатр; кондитерская фабрика; транспортная компания; туроператор; страховая фирма) провести диагностику финансового состояния СЭС, выявить причины кризисных процессов.

Библиографический список к главе 3

1. Бобылева, А.З. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы: стратегия и инструменты / А.З. Бобылева и др. под ред. А.З. Бобылевой. -М.: Издательство Московского университета, 2011. – 217 с.
2. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов по экон. специальностям / Т.И. Григорьева. -М.: Юрайт, 2011. – 462 с.
3. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник для подготовки магистров по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и др. / О.В. Ефимова. - М.: Омега-Л, 2014. – 348 с.
4. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие по направлению подготовки ВПО 030200 «Политология» / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. М.: Форум: ИНФРА -М, 2014. – 255 с.
5. Казакова, Н.А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учеб. пособие для вузов по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и др. / Н.А. Казакова. М.: ИНФРА -М, 2014. – 261 с.
6. Модильяни, Ф. Сколько стоит фирма. Теория ММ / Ф. Модильяни, М. Миллер. М.: Дело, 2009. – 272 с.
7. Недосекин, А.О. Сводный финансовый анализ российских предприятий за 2000-2003 гг. / А.О. Недосекин, Д.Н. Бессонов, А.В. Лукашев. // [http:// sedok.narod.ru/fa.html](http://sedok.narod.ru/fa.html)
8. Пожидаева, Т.А. Практикум по анализу финансовой отчетности: учеб. пособие по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение» / Т.А. Пожидаева, Н.Ф. Щербакова, Л.С. Коробейникова. -М.: КноРус, 2011. – 228 с.
9. Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 № 16 «Об утверждении Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».

Глава 4. МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

Цель главы: раскрыть методы государственного регулирования экономики; дать представление о прямом и косвенном методе регулирования экономики.

Мировая история свидетельствует, что государство выступает ключевым фактором социально-экономической динамики. Любые элементы администрирования несут в себе экономический регулятор хотя бы потому, что он косвенно сказывается на поведении участников экономического процесса.

Выбор методов государственного воздействия на структурные процессы, их ранжирование и рациональное сочетание должны производиться, исходя из

целей соответствующего этапа структурных преобразований и текущей экономической ситуации. Методы государственного регулирования – это способы воздействия на экономику для достижения целей.

4.1. Методы косвенного регулирования экономики

Методы косвенного воздействия проявляются в следующем: государство создаёт предпосылки к тому, чтобы при самостоятельном выборе экономических решений субъекты тяготели к тем вариантам, которые соответствуют целям экономической политики.

Косвенные методы (финансового, налогового и кредитно-денежного регулирования) опираются на товарно-денежные отношения, определяют «правила игры» на рынке и воздействуют на экономические интересы всех хозяйствующих субъектов.

Косвенные методы воздействия на экономику не нарушают рыночной ситуации, не создают неожиданный дисбаланс в состоянии динамического равновесия. Их недостатком является определённый временной лаг и неопределенность, наблюдаемая между принятием государством мер и изменениями в хозяйственных результатах. Инструментами косвенного воздействия являются: финансовая политика, налоговая политика, кредитно-денежная политика, амортизационная политика государства и т.д.

4.1.1. Государственные финансы и бюджет

Государственные финансы и бюджет являются важнейшими рычагами косвенного воздействия государства на функционирование как государственного, так и частного сектора экономики. В числе их основных видов выделяют:

- нормотворческую деятельность,
- финансовое регулирование,
- регулирование производственной и социальной сферы.

Регулирование социальной сферы осуществляется мерами политики цен и тарифов, социальных трансфертов. Государственные закупки можно разделить на два вида: для собственного потребления и для регулирования рынка. Государственные расходы увеличивают совокупный потребительский спрос, который характеризуется мультипликатором государственных расходов MG , определяемым по формуле:

$$MG = \Delta Q / \Delta G, \quad (4.1)$$

где ΔQ – величина приращения объёма ВВП; ΔG – единица приращения государственных расходов.

4.1.2. Государственная налоговая политика

Фискальная (налоговая) политика представляет собой регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения. Такая политика проявляется в следующем:

- в период спада производства – в уменьшении налогов, что ведет к повышению платежеспособного спроса и возможностей для инвестирования, приводящих к оживлению экономики;
- в период подъема – в увеличении налоговой нагрузки для сдерживания разогрева экономики;
- в любом периоде – в увеличении льгот для предприятий (малые предприятия, осуществляющие реконструкцию, техническое перевооружение или расширение действующего производства), функционирующих в желательных для государства сферах экономики.

4.1.3. Кредитно-денежная политика государства

Кредитно-денежная политика государства – это метод государственного регулирования экономики, реализуемый через воздействие Центрального банка на эмиссию денег, норму резервирования, ставку рефинансирования ЦБ. Использование кредитно-денежной политики должно вызывать увеличение денежного предложения для поощрения совокупных расходов в условиях кризиса и ограничение предложения денег во время роста и инфляции.

4.1.4. Амортизационная политика государства

Амортизационная политика государства нацелена на регулирование темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой структуры экономики.

Повышение норм амортизации значительно сокращает размер подлежащей к обложению прибыли и сумм уплачиваемого налога, что расширяет финансовые возможности предприятий и усиливают их инвестиционную активность.

4.2. Прямые методы регулирования экономики

Методы прямого воздействия предполагают такое регулирование со стороны государства, при котором субъекты экономики вынуждены приходить к решениям, основанным не на самостоятельном экономическом выборе, а на предписаниях государства.

Административные методы государственного регулирования включают в себя:

- прямое государственное финансовое регулирование – распределение бюджетных инвестиций, субсидий, субвенций и дотаций;
- программно-целевые методы;

- методы регулирования материальных потоков и производственной деятельности (госзаказы, квотирование, лицензирование);
- государственное предпринимательство.

Прямые методы часто имеют высокую степень эффекта из-за оперативного достижения экономического результата. Однако у них есть серьёзные недостатки, что может нарушить сложившееся между участниками рынка равновесие.

4.2.1. Прямое государственное финансирование

Наиболее существенной группой в совокупности данных методов является прямое государственное (бюджетное) финансирование.

Субвенция (от лат. Subvenire – приходить на помощь) – представляет собой форму финансового пособия государства для санирования (оздоровления, поддержки) предприятий в периоды экономических кризисов.

Дотация (от лат. Dotatio – дар) – финансовое пособие государства для возмещения потерь при производстве и реализации.

Субсидии (от лат. Subsidium – поддержка) – безвозвратные финансовые пособия государства для достижения социальных целей.

Главное отличие государственного финансирования от других методов состоит в том, что эти средства предоставляются государством бесплатно и безвозвратно.

4.2.2. Программно-целевые методы регулирования

В основе программно-целевых методов лежит разработка целевых комплексных программ, которые представляют собой директивный и адресный документ, направленный на достижение определённой конкретной цели.

4.2.3. Госзаказ, квотирование и лицензирование как методы прямого воздействия на экономику

Госзаказ – это своеобразная форма финансирования деятельности фирм и предприятий. Большая часть госзаказов размещается, как правило, в отраслях военной промышленности. Госзаказы используются при решении важных социальных, научно-технических и экономических проблем. Гарантия сбыта по твёрдым ценам является для фирм-производителей финансовой поддержкой со стороны государства.

Квотирование – это метод регулирования экспортных и импортных операций путём установления на определённый период количественных ограничений объёма вывоза и ввоза товаров в натуральном или стоимостном выражении. Оно проводится через проведение **ценовой политики**, которая состоит в регулировании цен на товары и услуги первой необходимости и на продукцию монополистов через определение предельных или фиксированных

цен, предельных коэффициентов изменения цен, предельных уровней рентабельности и т.д.

Лицензирование экспорта и импорта – эта система государственного контроля и регулирования экспортных и импортных операций путём установления строго учёта определённых товарных потоков, а в случае необходимости – их временного ограничения.

Административные нормы – формирование нормативных требований к качеству продукции.

Индикативное планирование – это процесс формирования системы параметров, характеризующих состояние и развитие экономики страны, соответствующих государственной социально-экономической политике. Тем самым мотивируется заинтересованное участие как предпринимателей всех форм собственности, так и субъектов Федерации в реализации проектов, важных для общества в целом.

4.2.4. Государственное предпринимательство

Государственное предпринимательство как метод прямого госрегулирования сводится к управлению хозяйственной, экономической и социальной деятельностью государственных предприятий. Так же оно реализуется через проведение **промышленной и структурной политики**, направленных на преобразование отраслевой структуры промышленности и приватизацию государственных предприятий. По мнению экономистов, для большинства государственных предприятий всех стран характерна низкая эффективность управления.

Как правило, государственное предпринимательство рассматривается как инструмент экономической и социальной политики, а не как коммерческая деятельность, и основной целью является не получение прибыли, а решение социально-экономических задач:

- обеспечение необходимых темпов экономического роста;
- сглаживание циклических колебаний;
- долгосрочная структурная перестройка производства;
- поддержание занятости;
- стимулирование научно-технического прогресса;
- налаживание ритмичной деятельности малорентабельных предприятий и отраслей хозяйства (в энергетике, на транспорте и связи, в жилищно-коммунальном хозяйстве);
- предоставление населению льготных услуг;
- поддержка отраслей, переживающих кризисы;
- проведение региональной политики (строительство в экономически отсталых районах промышленных предприятий, создание рабочих мест, охрана окружающей среды путём внедрения безотходных технологий).

Таким образом, государственное предпринимательство выполняет функцию поддержания благоприятных общих условий функционирования общественного воспроизводства.

4.3. Сбалансированная налоговая политика

Рынок представляет собой самонастраивающуюся систему, и в долгосрочном периоде управлять им можно в основном лишь косвенными методами. Прямые методы, в свою очередь, эффективны в следующих областях: монопольные рынки; экологическая безопасность; определение и поддержание минимально допустимых параметров жизни населения; реализация целевых программ.

Необходима сбалансированная политика в области сочетания прямых и косвенных инструментов воздействия на экономику.

4.4. Контрольные вопросы

1. Методы государственного регулирования экономики.
2. Прямое государственное финансирование как метод государственного регулирования экономики.
3. Программно-целевые методы государственного регулирования экономики.
4. Госзаказ, квотирование, лицензирование как методы государственного регулирования экономики.
5. Государственное предпринимательство как метод государственного регулирования экономики.
6. Налоговая политика как метод государственного регулирования экономики.
7. Кредитно-денежная политика как метод государственного регулирования экономики.
8. Назовите меры, которые должны быть приняты в России и Челябинской области для поддержки малого предпринимательства.
9. В чем состоят проблемы правового законодательства в ведении малого и среднего бизнеса.
10. Направления, связанные с прямыми методами регулирования экономики.
11. Направления, связанные с косвенными методами регулирования экономики.

4.5. Самостоятельная работа студентов

Темы для докладов (эссе):

1. Прямое государственное финансирование как метод государственного регулирования экономики.

2. Программно-целевые методы государственного регулирования экономики.
3. Госзаказ, квотирование, лицензирование как методы государственного регулирования экономики.
4. Государственное предпринимательство как метод государственного регулирования экономики.
5. Налоговая политика как метод государственного регулирования экономики.
6. Кредитно-денежная политика как метод государственного регулирования экономики.
7. Меры поддержки, которые должны быть приняты в России и Челябинской области для поддержки малого предпринимательства.
8. Проблемы правового законодательства в ведении малого и среднего бизнеса.
9. Таможенная политика как метод государственного регулирования экономики.
10. Амортизационная политика как метод государственного регулирования.

Библиографический список к главе 4

1. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие по направлению подготовки «Политология» / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2014. – 255 с.
2. Ряховская, А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие для всех форм обучения по специальности «Антикризисное управление» / А.Н. Ряховская, Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова; под ред. А.Н. Ряховской. - М.: Магистр: Инфра-М, 2011. – 270 с.

Глава 5. МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель главы: дать обзор практики по банкротству в странах с развитой рыночной экономикой, судебные и внесудебные процедуры банкротства, «Новый курс» Франклина Рузвельта, теоретическая основа экономической политики администрации президента Рейгана, антикризисные реформы Л. Эрхарда, экономическая политика Японии в послевоенный период, антикризисные аспекты экономической политики в странах с развитой рыночной экономикой.

Методология, стратегия и тактика реформ в рамках государственного регулирования системы капиталистического хозяйства показали, что гибкое и умеренное регулирование экономики, социальной и политической сфер, особенно в трудные периоды развития страны, является жизненно необходимым.

5.1. Государственные органы по банкротству в странах с развитой рыночной экономикой

Как показывает практика большинства зарубежных стран (США, Канада, Великобритания, Австралия, Швеция, Нидерланды и др.), одним из ключевых элементов современной системы несостоятельности является наличие специального правительственного учреждения с конкретными обязанностями по вопросам банкротства.

Компетенция и функции государственных органов по банкротству устанавливаются законом и имеют свои специфические особенности. Сравнительный анализ функций и полномочий государственных органов по банкротству некоторых стран приведен в табл. 5.1.

Существующие системы банкротства сильно различаются по степени участия государства в процессе (к примеру, во Франции вмешательство суда весьма велико, что повышает стоимость процедур). Вовлеченность государства в процесс банкротства часто зависит от того, применяется ли в соответствии с законодательством система внешнего управления имуществом должника. В странах, где, подобно России, утверждена система внешнего управления, возможности арбитражного суда невелики. Роль суда, как правило, ограничивается легализацией процесса банкротства посредством его начала.

Таблица 5.1

Функции и полномочия государственных органов по банкротству

Наименование функций и полномочий государственного органа по делам о банкротстве	Англия	США	Швеция	Россия
1	2	3	4	5
1. Государственный орган по банкротству и государственная политика в этой сфере				
Государственный контроль исполнения законодательства о банкротстве	+	+	+	+
Разработка законодательства по банкротству, законодательной инициативы		+	+	
Разработка рекомендаций правительству страны относительно государственной политики в сфере несостоятельности	+	+	+	
Предоставление разъяснений по вопросам применения законодательства о банкротстве	+		+	+
Анализ и предоставление правительству статистической информации по делам о несостоятельности	+		+	
Сбор и анализ результатов осуществления конкретных решений по делам о банкротстве и разработка рекомендаций правительству по банкротству	+	+	+	
Консультирование государственных служащих, судей, юристов и специалистов по банкротству	+	+	+	

Наименование функций и полномочий государственного органа по делам о банкротстве	Англия	США	Швеция	Россия
1	2	3	4	5
2. Государственный орган по банкротству и несостоятельные предприятия				
Получение информации о неблагополучных в финансовом отношении предприятиях, в том числе с правом свободного входа на такие предприятия	+			+
Предъявление обязательных для исполнения требований о проведении аудиторской проверки должника, а также оценки стоимости активов	+		+	+
Ведение реестра юридических лиц, подлежащих учету в соответствии с законодательством о банкротстве	+	+	+	+
Предупреждение неправомерных действий при банкротстве, выявление признаков преднамеренного и фиктивного банкротства	+	+	+	+
Выявление неправомерных действий управляющих (менеджеров)	+	+	+	
Предъявление должнику требований об устранении нарушений законодательства о банкротстве	+	+	+	+
Направление в суд ходатайства о дисквалификации менеджера должника	+	+	+	+
3. Государственный орган по банкротству и процедуры несостоятельности				
Обращение в суд с заявлением о признании должника банкротом	+	+		+
Экспертиза дел о банкротстве (несостоятельности)	+	+	+	+
Обеспечение реализации процедуры банкротства предприятия	+		+	+
Защита интересов больших групп мелких кредиторов при банкротстве	+	+	+	
Обеспечение выплат задолженности по зарплате и выходным пособиям в случае нехватки конкурсной массы			+	
4. Государственный орган по банкротству и специалисты по несостоятельности				
Организация системы подготовки специалистов по банкротству	+			+
Утверждение требований к арбитражным управляющим	+	+	+	+
Организация контроля деятельности арбитражных управляющих	+	+	+	
Лицензирование деятельности специалистов по банкротству	+		+	+
Контроль соблюдения профессиональных и этических стандартов деятельности специалистов по банкротству	+	+	+	
Разработка и контроль правил вознаграждения арбитражных управляющих	+	+	+	

С другой стороны, во французской системе основную роль при банкротстве играет суд, а влияние кредиторов на процесс очень незначительно. Но большинство западных систем признают абсолютное право кредиторов требовать ликвидации должника. Для суда это является необходимым

доказательством того, что должник утратил право управления своими делами. Если предприятие имеет невыплаченные долги, оно, бесспорно, является несостоятельным и судам нет необходимости оценивать состояние его дел. Это является задачей кредиторов и внешних управляющих.

В зарубежных странах достаточно широко применяются внесудебные процедуры несостоятельности, осуществляемые по инициативе как должников, так и кредиторов. По своей структуре внесудебное признание несостоятельности и принудительная ликвидация по суду идентичны и в равной мере обеспечивают права кредиторов.

По мнению ведущих специалистов по несостоятельности, при существующем положении вещей, когда не хватает знаний и опыта в области судебных разбирательств по коммерческим вопросам, целесообразно привлекать судебные органы к решению проблем несостоятельности только в самых крайних случаях и гораздо шире практиковать внесудебные процедуры банкротства.

5.2. Пример антикризисного управления («Новый курс» Франклина Рузвельта)

В начале 30-х гг. XX столетия американская экономика находилась в глубочайшем кризисе. Низшая точка спада экономического развития зарегистрирована в 1933 г., когда ВВП уменьшился по сравнению с 1929 г. почти в 2 раза и составил 54 % от докризисного уровня. Уровень безработицы составил 17 % рабочей силы. В стране насчитывалось 17 млн. безработных, закрылось свыше 3 тыс. банков. Финансовый кризис поверг в панику финансово-промышленных магнатов США.

На президентских выборах 1932 г. победу одержала демократическая партия во главе с Франклином Рузвельтом (1882–1945), предложившим стране серию реформ, в будущем известных как «новый курс» – программа вывода американской экономики из кризиса. Теоретическую основу «нового курса» составили воззрения английского экономиста Дж. М. Кейнса. В «новый курс» вошли следующие реформы:

1-й этап. «Чрезвычайный закон о банках». Федеральная резервная система предоставляла займы банкам, и министр финансов получал право предотвращать массовое изъятие вкладов. Законом предписывалось открывать банки только тогда, когда их состояние будет признано «здоровым». Экспорт золота запрещался. Специальный указ предписывал гражданам США обязательную сдачу золотых запасов на сумму свыше 100 долл. Одновременно разрешался выпуск новых банкнот, не обеспеченных золотом.

2-й этап. «Закон о банковской деятельности», принятый 16 июня 1933 г., по которому *разделялись депозитные и инвестиционные функции* банков, создана Федеральная корпорация страхования депозитов. Закон установил, что депозиты размером до 10 тыс. долл. подлежат страховке на 100 %, от 10 до 50

тыс. – на 75 %, а свыше 50 тыс. долл. – на 50 %. Общественное доверие к банковской системе стало быстро восстанавливаться.

3-й этап. «Девальвация доллара» была проведена в январе 1934 г., она снизила золотое содержание доллара на 41 %. Девальвация доллара, изъятие монетного золота из частных рук, облегчение доступа к кредиту способствовали повышению цен и создали механизм инфляционного развития американской экономики. Одновременно государство получило средства для проведения реформ в других отраслях.

4-й этап. Отмена «Сухого закона». С отменой запрета спиртных напитков вводился налог на их продажу.

5-й этап. Учреждение «Гражданского корпуса сохранения ресурсов». По предложению Ф. Рузвельта конгресс принял закон о направлении безработных городских юношей на работу в лесные районы. Уже в начале лета 1933 г. были созданы лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающих помощь, а также безработных ветеранов. Всего в них побывало около 3 млн. человек. Были созданы лесонасаждения (высажено 200 млн. деревьев), построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов, проложены тысячи километров дорог и т.д.

6-й этап. «Закон о восстановлении промышленности». Предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать «кодексы честной конкуренции», в которых:

- устанавливался бы размер производства;
- определялся уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня;
- распределялись рынки сбыта между отдельными конкурентами;
- на два года приостанавливалось применение положений антитрестовского законодательства;
- предоставлялось рабочим право участия в коллективных договорах и профсоюзах.

В Законе определялись три основных условия труда:

- а) минимальная заработная плата в размере 120–150 долл. в неделю;
- б) максимальная продолжительность рабочего дня – 8 ч;
- в) запрещение детского труда.

Закон действовал два года и был отменен Верховным Судом США под предлогом того, что противоречил Конституции США, т.к. вмешивался в права частных собственников. Но за это время удалось ликвидировать хаос в промышленности и поднять индекс производства на 10 %.

7-й этап. В целях восстановления покупательной способности фермеров и поддержания цен на сельскохозяйственные продукты правительство предложило фермерам сокращать посевные площади и поголовье скота, но при этом гарантировало выплату процентов с фермерской задолженности на сумму не свыше 2 млрд. долл.

8-й этап. В законе 1938 г., который ввел концепцию «всегда нормальной житницы». Было предложено поддержание уровня цен путем не уничтожения излишков продукции, а выплачивания фермерам аванса в счет еще не проданных сельхозпродуктов.

9-й этап. Политика демпинга за границей при экспорте пшеницы, хлопка и других товаров поощряла фермеров выдачей ввозных премий.

10-й этап. Создание специального Управления долины реки Теннесси (*TVA*) позволило наладить производство электроэнергии (на базе строительства каскада гидростанций), обуздать эрозию почвы, провести массивные лесопосадки и помочь бедствующим фермерам. Деятельность *TVA* была весьма успешной. Река стала судоходной. Было значительно улучшено земледелие. Доходы населения этого региона резко пошли вверх.

11-й этап. Проведение активной фискальной политики администрации Рузвельта способствовало появлению социального бюджета. Федеральное правительство взяло на себя заботу о «непроизводительной» или малопроизводительной части рабочей силы – о престарелых, молодежи, инвалидах, деклассированных элементах, которые представляли собой угрозу социальной стабильности США.

12-й этап. Доля налогов на прибыль корпораций увеличилась в 1,5 раза, что отражало стремление администрации Рузвельта возложить большее налоговое бремя на крупный бизнес как истинного виновника Великой депрессии, а не на рядовых американских граждан.

Опыт реформирования экономики, финансов, социальной политики, осуществленного Ф. Рузвельтом и его командой, имеет большое международное значение.

5.3. Экономическая политика администрации Рейгана

Элементы экономической теории, ориентированной на предложение, обеспечили теоретическую основу экономической политики администрации президента Рейгана (1981–1988). Рейганомика включала в себя следующие четыре основные направления экономической политики:

- Рост государственного вмешательства в экономику был приостановлен за счет замораживания и сокращения расходов на социальные программы и программы поддержания уровня жизни. Расходы на оборону, однако, были значительно увеличены.

- Значительное сокращение масштабов государственного регулирования частного предпринимательства.

- Администрация поощряла Федеральную резервную систему удерживать темп роста массы денег на уровне, который рассматривался бы как неинфляционный, хотя и достаточный для обеспечения экономического роста.

- В 1986 г. налоговая система была реформирована таким образом, что предельная ставка налога на доходы состоятельных налогоплательщиков упала с 50 до 20 %.

Основной компонентой экономической теории предложения является использование в качестве антиинфляционной меры сокращение налогов.

5.4. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда

Послевоенное состояние экономики Западной Германии было плачевным. В 1946 г. промышленное производство составляло около одной трети от довоенного 1939 г., лет на 30 назад было отброшено сельское хозяйство.

Финансовое состояние страны характеризовалось полнейшим развалом. Количество денег, находившихся в обращении, во много раз превышало наличные товарные резервы. Инфляция достигла 600 % по отношению к довоенному уровню. В результате огромного разрушения городского хозяйства и миграции немцев из восточных областей Германии обострился жилищный кризис. В этих условиях Л. Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведение страны из глубочайшего экономического и социального кризиса.

Теоретическим фундаментом антикризисных реформ явилась разработанная Л. Эрхардом (Людвиг Эрхард (1897–1977) – ученый и политик, второй канцлер ФРГ, архитектор «германского чуда») концепция «социального рыночного хозяйства». Это была не только теория с учетом конкретных германских национальных и исторических условий кейнсианской теории косвенного регулирования, но и государственная политика, позволившая радикально изменить облик страны:

1. Эрхард Л. исходил из идеи сильного государства как «конституирующей», «управляющей» и «регулирующей» силы, способной «формировать» общество. Государство активно вмешивалось в экономические процессы, но направление, характер, способы вмешательства были четко ориентированы на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства и защищенной законодательной системой власти.

2. Государство поддерживало отрасли, испытывавшие трудности, особенно угольную и электротехническую промышленность, металлургию. Инвесторам и предпринимателям предоставлялись налоговые льготы.

3. Существенную роль в успехе проводимых преобразований и выхода Западной Германии из кризиса сыграла внешняя поддержка (экономическая помощь по плану Маршалла, а также поставки топлива, продовольствия, семян, удобрений по другим каналам). Из средств Фонда европейской программы восстановления предоставлялись на льготных условиях кредиты.

4. Проведена в июле 1948 г. денежная реформа. Ее цель – избавление от обесцененных денег и создание твердой валюты. Денежная реформа явилась важной предпосылкой модернизации всего экономического механизма германской экономики. Декретом были введены новые деньги – дойчмарки. Каждый житель Западной Германии получил 40 марок. Половину сбережений и наличности в прежней валюте разрешалось поменять в соотношении 1:10, а

вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1:20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз.

5. Вслед за денежной реформой последовала реформа цен. Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпускаясь на свободу цены, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения.

6. Приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, о мерах против произвольного завышения цен, антимонопольные и антикартельные указы и др. Периодически публиковались каталоги так называемых «уместных цен», т.е. учитывающих состояние покупательной способности большинства жителей Западной Германии.

7. Важнейшим элементом экономической политики Эрхарда было укрепление страны на мировом рынке – удалось втрое увеличить экспорт. Были приняты решительные меры по защите внутреннего рынка от внешних конкурентов, смягчено налоговое бремя.

8. Большое внимание уделялось развитию мелкого и среднего бизнеса. Государственные органы проявляли заботу о создании системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров, развитие общественных работ, увеличение числа рабочих мест и сокращение безработицы. По мнению Эрхарда, социальная политика государства должна быть политикой для миллионов. Она призвана обеспечить, с одной стороны, защиту и поддержку слабых, а с другой, создание благоприятных условий для активного развития сильным, т.е. лицам, которые в силу своих способностей и квалификации могут самостоятельно добиться успехов в жизни. При этом важна солидарность «сильных» и «слабых», забота всего общества о потерпевших неудачу в жизни.

9. Положительную роль в преодолении кризиса в западно-германском государстве сыграло индикативное планирование. Это очень эффективный в условиях ФРГ экономический, правовой и административный механизм воздействия на сферы жизнедеятельности страны. Основу этого успеха обеспечивали следующие факторы:

- высокая квалификация разработчиков планов, использовавших весь арсенал экономической науки;
- разнообразие методов и инструментария при реализации этих планов, отсутствие какого-либо догматизма и узости подходов;
- твердость и последовательность профессионального государственного аппарата, который, нередко действуя в условиях крайней политической нестабильности, целеустремленно реализовывал принятые программы;
- выработка широкого национального согласия в отношении главных целей социально-экономического развития на ближайшую и отдаленную перспективы.

Выходу из кризисного положения в ФРГ сопутствовало и положительное решение ряда духовно-культурных проблем, таких как состояние массового сознания, изменение образа жизни, мышления и поведения миллионов немецких граждан.

Одного поддержания равновесия между спросом и предложением через свободное формирование цен мало для оправдания общественного строя или наполнения его «идейного багажа».

Антикризисные реформы, разработанные и умело проведенные Л. Эрхардом, не имели бы успеха без активной поддержки общественности, без участия граждан в процессе принятия и реализации решений по социально-экономическим вопросам, без широкой опоры на разработки и рекомендации ученых своей страны.

10. В соответствии с законом в ФРГ был образован экспертный совет по перспективам общего экономического развития страны, который разрабатывал необходимые исходные предложения для принятия правительством хозяйственно-политических решений.

5.5. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945 – 1952)

В течение первых двух лет оккупации Япония занимала последнее место в мире по темпам восстановления промышленного производства. В результате прекращения военного производства, демобилизации армии и флота, репатриации японцев из бывших японских колоний и оккупированных территорий возникла массовая безработица (10 млн. чел.) Реальная заработная плата в конце 1945 г. составляла 13,1 % довоенного уровня. Во многих районах страны население находилось на грани полного истощения и голода.

В Японии в послевоенные годы экономический механизм характеризовался прямым государственным управлением подавляющего большинства отраслей и предприятий, системой фондового распределения, жесткого регулирования процессов обращения, ценообразования, политики доходов.

Усилия государственной экономической политики Японии того периода были направлены, прежде всего, на создание условий для рыночной конкуренции. В стране были приняты законы о ликвидации избыточной концентрации экономической мощи, о реорганизации фирм, о частных предпринимательских организациях и т.д. Государственная политика Японии была следующей:

1. Японии в основном сохранили старый государственный аппарат во главе с японским императором, перестроенный и обновленный в ходе чистки, и этому аппарату было поручено проведение в жизнь американских директив о послевоенных преобразованиях. В то же время США полностью взяли в свои руки область финансов и внешней торговли, составление государственного бюджета, ограничили законодательную власть и т.д.

2. Сразу же после капитуляции Японии было официально объявлено о роспуске ультранационалистических обществ, нелегальных правых организаций, всех воздушных сил страны, о замещении военного производства, об аресте главных военных преступников, о ликвидации тайной полиции, роспуск монополистических объединений (дзайбацу). Стимулирующим фактором для принятия решения о роспуске дзайбацу явилась директива генерала Макартура «О демократизации экономической системы Японии». В соответствии с указаниями оккупационных властей японское правительство разработало план роспуска концернов «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо» и «Ясуда», а их активы были заморожены. Дзайбацу получали полную компенсацию за ценные бумаги в виде правительственных долговых обязательств, которые подлежали оплате через 10 лет.

3. В декабре 1947 г. парламент принял закон против чрезмерной концентрации экономической мощи, предусматривавший разукрупнение больших монополистических компаний, в том числе и не входивших в объединения дзайбацу.

Согласно этими антимонополистическим законам создавалась благоприятная среда для развития свободной конкуренции. Роспуск подобного рода силовых и карательных органов означал устранение наиболее реакционных сил, стоявших на пути демократического развития Японии.

4. В марте 1946 г. принят закон «О чрезвычайных мерах в области экономики и финансов», объявлено об обмене старых денег на новые и предложено населению сдать в банки все имевшиеся в наличии старые денежные знаки. Подобная денежная реформа, по существу, свелась к замораживанию не только вкладов, но и заработной платы.

5. В августе 1946 г. по указанию оккупационных властей были созданы:

- бюро экономической стабилизации;
- комитет по регулированию цен.

Согласно распоряжению оккупационных властей в полномочия Бюро экономической стабилизации входило составление общегосударственных планов и программ в области производства и распределения товаров, рабочей силы, финансов, транспорта и т.д. Ему было предоставлено право координации планов каждого министерства по вопросам экономики, а также надзора за осуществлением этих планов.

6. Проведение земельной реформы в Японии. В основу земельной реформы был положен принцип превращения арендаторов в собственников путем выкупа государством помещичьей земли сверх установленного лимита с последующей продажей ее крестьянам. Государство регулировало цены на землю с учетом ее плодородия, назначения и развития инфраструктуры в регионах.

По официальным данным на 1950 г., государство выкупило и продало крестьянам 80 % всей арендной земли. Частное крестьянское хозяйство на собственной земле стало преобладающей формой хозяйства.

7. В марте 1947 г. в Японии были изданы «Закон о школьном обучении» и «Основной закон о просвещении», заменившие Императорский Рескрипт об основных принципах воспитания 1879 г.

В соответствии с реформой период обязательного и бесплатного обучения был увеличен с шести до девяти лет; введен единый школьный поток, предусматривающий шесть лет обучения в начальной школе, три года в средней школе первой ступени, три года в средней школе второй ступени и преимущественно четыре года в высшем учебном заведении. Была проведена децентрализация управления школьным обучением, муниципальным и сельским органам власти предоставили в этой сфере большую автономию.

8. Был принят «Закон о трудовых нормах» 7 апреля 1947 года. Закон установил 8-часовой рабочий день, часовой перерыв на обед, 25-процентную надбавку к заработной плате за сверхурочную работу, оплачиваемый отпуск в течение шести дней в году при наличии годовичного стажа работы с последующим увеличением на один день за каждый проработанный год, но всего не более 20 дней, ответственность нанимателя за охрану труда, за санитарно-гигиенические условия, выплату компенсаций в случае производственного травматизма, выплату за производственное обучение и стажировку и т.д.

9. Важной позитивной мерой по оздоровлению социально-экономического развития явилось принятие 3 ноября 1946 г. новой Конституции. Она упразднила абсолютную монархию и превратила японского императора в «символ единства нации», фактически отстранив его от политической власти.

10. В конце 1948 г. правительство США потребовало от штаба оккупационных войск в Японии повышения темпов восстановления японской экономики и более эффективного использования государственных расходов США.

В соответствии с этим японскому правительству предлагалось:

- 1) сбалансировать государственный бюджет;
- 2) увеличить налоговые сборы;
- 3) строго ограничить выдачу субсидий;
- 4) стабилизировать заработную плату;
- 5) установить контроль над ценами;
- 6) увеличить контроль над внешней торговлей и иностранной валютой;
- 7) улучшить систему снабжения материалами, необходимыми для расширения экспорта;
- 8) увеличить производство важнейших видов местного сырья и товаров;
- 9) улучшить систему продовольственных поставок.

11. Главный советник по экономическим и финансовым вопросам штаба оккупационных войск Джозеф Додж представил 20 марта 1949 г. японскому правительству свой проект государственного бюджета на 1949/50 финансовый год, в котором был воплощен план «достижения стабилизации и самостоятельности» японской экономики.

Главными рекомендациями в проекте Доджа были упразднение правительственных субсидий на поддержание цен, на продукцию тяжелой промышленности, повышение налоговых сборов (на 62 % по сравнению с 1948 г.), изменение порядка перевода средств, получаемых от продажи в Японии американских товаров, поставляемых в порядке помощи. В целях обеспечения условий для развития внешней торговли в 1949 г. был установлен единый обменный курс йены в соотношении 360 йен за 1 долл. США. Установление единого обменного курса йены, равно как и создание эквивалентного фонда, способствовали вовлечению Японии в сферу американского рынка.

12. Чтобы воспрепятствовать чрезмерному проникновению иностранных товаров, еще в ноябре 1949 г. был принят «Закон о контроле над валютой», в 1950 г. – «Закон об иностранных инвестициях», на основании которого преимущество отдавалось импорту в Японию иностранной техники, технологии и конструкторских разработок. Японское правительство приступило к разработке нового таможенного кодекса. Кодекс предусматривал возможность повышения существующих тарифов и введения новых пошлин, что способствовало защите японских производителей и развитию внутреннего рынка.

13. Война в Корее и последовавшие американские военные заказы послужили стимулом роста производства, увеличения прибыли японских компаний от военных поставок. По официальным данным, за вторую половину 1950 г. по сравнению с тем же периодом 1949 г. прибыли трех металлургических компаний увеличились в 28 раз, трех горнодобывающих – в 150 раз, четырех торговых компаний – в 11 раз.

14. Кроме рассмотренных выше факторов, определивших успехи восстановления японской экономики, заслуживают особого внимания методы, средства управления, которые применялись оккупационными властями, государственными органами и частными фирмами в различные периоды послевоенного развития.

Японские методы хозяйственного управления пережили активный период «американизации». С 1947 г. в японских компаниях начали внедряться принципы фирменного бухгалтерского учета, скопированного с американского образца. Заимствованы из американского опыта и методы проведения финансовых ревизий, зафиксированные в Законе о дипломированных бухгалтерях-ревизорах, американские способы и нормы контроля были положены в основу закона о контроле и порядке его осуществления.

Изучение и внедрение американских методов управления происходило в большинстве случаев по инициативе японских компаний. В японских компаниях были внедрены такие американские разработки, как системы контроля над издержками производства, контроля бюджетов, ревизоров по финансовым вопросам и т.д.

15. Для восстановления и повышения эффективности японской экономики, повышения конкурентоспособности ее товаров серьезную проблему

представляло улучшение их качества. В 1950 г. в Японию был приглашен специалист по разработке систем и методов контроля качества профессор У. Дёминг. Принципы статистического контроля качества, разработанные У. Дёмингом, были восприняты японскими бизнесменами весьма положительно.

16. Японские компании проявили оперативность во внедрении других компонентов американского менеджмента. Так, уже в начале 50-х гг. в организационных структурах японских компаний появились штабные подразделения, отделы, секторы, предназначенные для регулирования горизонтальных связей, сбора и анализа управленческой информации.

17. Обострение противоречий между работодателями и работниками наемного труда в послевоенный период привлекло усиленное внимание японских предпринимателей к вопросам регулирования трудовых конфликтов. Органы управления японскими корпорациями активно внедряли такие способы американского менеджмента, как «беседы с персоналом», методы «участие в управлении», «система оценки персонала» и др. В сочетании с уже имевшейся практикой «пожизненного найма» традиционные японские ценности составили ядро патерналистского стиля управления на японских предприятиях.

Весьма распространенным методом управления в японском менеджменте является система принятия решений «рингисэй» (многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых и кончая высшими руководителями). Подобная практика подготовки решений является достаточно сложной и длительной, но согласование действий на стадии принятия решения обеспечивает эффективность и своевременность их последующего выполнения. Для японской системы управления в послевоенный период характерны групповое стимулирование и групповая ответственность.

В заключение целесообразно подчеркнуть: *во-первых*, специфика японских методов и стиля управления формировалась не только под влиянием национальных, моральных и культурных особенностей, но и под значительным воздействием конкретных условий развития экономики Японии в послевоенный период; *во-вторых*, в стиле и методах японского управления в послевоенный период обнаруживается влияние американского менеджмента.

5.6. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой

Антикризисные аспекты государственного управления экономикой в разных странах выражаются в разных формах.

В США, например, это проявляется в законодательстве в области занятости (увеличении рабочих мест, особенно для молодежи, разработке региональных структурных программ и др.). Мероприятия правительства должны включать специально разработанные программы:

- по снижению высокого уровня безработицы;

- по уменьшению структурной безработицы в отдельных регионах и среди отдельных групп работников;
- предусматривать меры по увеличению роли экспорта;
- по улучшению международной конкурентоспособности сельского хозяйства, промышленности и автомобилестроения.

Так законодательно закреплена (параграф 311) антициклическая политика по вопросам занятости. Она предусматривает:

- ускоренное финансирование государством строительных работ;
- увеличение занятости в госсекторе;
- увеличение размеров и продолжительности страховых выплат по безработице;
- профессиональное обучение в частном и государственном секторах как меру общего оздоровления экономики и как дополнение к страхованию по безработице.

Эта политика включает также реализацию программ обеспечения молодежи рабочими местами и программ развития, нацеленных на создание рабочих мест в отраслях, имеющих большое значение для штатов, населенных пунктов (включая сельские районы) и для страны в целом.

По мнению Конгресса, на молодежь приходится большая доля имеющих в стране безработных, и это в значительной степени способствует росту преступности, алкоголизма, наркомании и т.п.

В 1984 г. был создан Президентский совет по совершенствованию управления. Его важнейшей задачей является выработка решений по проблемам, встающим перед госаппаратом:

- совершенствование управления финансовыми ресурсами;
- рационализация управленческих инструментов и процедур;
- координация деятельности генеральных инспекторов;
- усилия различных ведомств по сокращению числа преступлений и др.

Следует отметить, что антикризисное государственное управление значительно усиливается в периоды экстремального развития – от усиления государственного контроля над отраслями и предприятиями в период кризиса до централизованного администрирования в сферах производства и распределения продукции.

В ряде стран государственные органы разрабатывают программы приватизации и их осуществление рассматривается как превентивные антикризисные меры, направленные на предотвращение или выход из кризиса отдельных предприятий и даже целых отраслей экономики. Цель такой приватизации – поиск новых, более совершенных структур предприятий, повышение их конкурентоспособности и эффективности.

В целом развитые страны Запада рассматривают приватизацию как средство создания смешанной экономики. По мнению экономистов, смешанные предприятия более конкурентоспособны по сравнению с государственными предприятиями. Для госпредприятий характерна низкая эффективность

издержек на единицу продукции. Как правило, государственные предприятия рассматриваются как инструменты экономической и социальной политики, а не как коммерческие предприятия.

Основным побудительным стимулом приватизации является оздоровление экономики предприятий за счет частных инвестиций, в том числе иностранного капитала. В странах с развитой рыночной экономикой приватизация принимает следующие формы:

- продажа государственных предприятий частным инвесторам – физическим и юридическим лицам;
- создание совместных предприятий с долевым участием частного капитала;
- продажа части акций предприятий, являющихся государственной собственностью.

Характерные черты приватизации: в Великобритании – постепенность, в Германии – осторожность, в Италии – ярко выраженный прагматизм, в Чешской Республике – уменьшение доли государства во владении собственностью до 10-15 %.

5.7. Вопросы и упражнения

1. Раскройте содержание решения основных финансовых проблем, предложенных правительством Франклина Рузвельта.

2. Какова роль создания гражданского корпуса сохранения ресурсов в преодолении кризиса?

3. Проанализируйте содержание Закона о восстановлении промышленности США.

4. Каковы задачи государственной компании по развитию долины реки Теннесси?

5. Раскройте суть мероприятий по регулированию аграрных отношений.

6. Раскройте основные положения разработанной Л. Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства».

7. Л. Эрхард об ответственности государства за состояние экономики в стране.

8. В чем суть социальной политики, разработанной правительством Л. Эрхарда?

9. Раскройте суть комплексного подхода к возрождению социально-экономической жизни Японии (1945–1947).

10. Формы государственного регулирования в процессе восстановления японской экономики в первый послевоенный период.

11. Назовите и раскройте меры по стабилизации японской экономики (1948–1952).

12. Дайте характеристику методов управления в процессе восстановления японской экономики.

13. Основные направления совершенствования антикризисного государственного управления в США на современном этапе.

14. Особенности проведения приватизации в странах Западной Европы.

15. Особенности проведения процедур банкротства предприятий во Франции.

5.8. Самостоятельная работа студентов

Студентам предлагается написать рефераты по одной из следующих тем:

1. Формы государственного регулирования экономики во Франции.

2. Формы государственного регулирования экономики в США.

3. Формы государственного регулирования экономики в Японии.

4. Формы государственного регулирования экономики в Германии.

5. Формы государственного регулирования экономики в Чешской Республике.

6. Формы государственного регулирования экономики в Великобритании.

7. Формы государственного регулирования экономики в Италии.

Библиографический список к главе 5

1. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие по направлению подготовки ВПО 030200 «Политология» / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2014. – 255 с.

2. Ряховская, А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие для всех форм обучения по специальности «Антикризисное управление» / А.Н. Ряховская, Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова; под ред. А.Н. Ряховской. - М.: Магистр: Инфра-М, 2011. – 270 с.

Глава 6. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА)

Цель главы: дать представление о критериях банкротства, рассмотреть основные понятия Федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», рассмотреть порядок возбуждения дела о банкротстве, дать представление о правах и обязанностях арбитражного управляющего, рассмотреть основные процедуры банкротства.

6.1. Государственное регулирование банкротства

В Европе конкурсное право стало появляться уже в XIII веке с развитием торговли и кредитных отношений. Так, в Италии (Венеция) первые конкурсные статуты появились в 1244 году. Через 200 лет – в 1488 году – в Генуе. Итальянское конкурсное право было направлено прежде всего на регулирование торговой несостоятельности, поскольку именно купцы впадали в неоплатность. В России такие отношения стали регулироваться гораздо

позже. Практически институт конкурсного права в России стал развиваться с 1800 года, а Устав о торговой несостоятельности действовал с 1832 по 1917 год.

Дореволюционное законодательство содержало в основном нормы о банкротстве физических лиц. При этом уровень разработки норм был достаточно высок – многие спорные вопросы о банкротстве, возникающие в настоящее время, успешно решались в российском законодательстве до 1917 года.

За всю историю регулирования несостоятельности (банкротства) было выработано два критерия банкротства.

1. Принцип неоплатности. В соответствии с этим принципом должник может быть признан банкротом, если сумма общей кредиторской задолженности должника превышает сумму принадлежащего ему имущества. (Критерий неоплатности применялся в законе о банкротстве от 1992 года. В западных странах отказались от использования этого принципа в конце XIX века).

2. Принцип неплатежеспособности. В соответствии с этим принципом должник может быть признан банкротом по конкретным признакам презумпции.

Например:

а) для юридического лица в соответствии с законом о несостоятельности (Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 13.10.2016) «О несостоятельности (банкротстве)»):

1. Сумма долга должна быть не менее 300 тысяч рублей;

2. Просрочка в уплате долга более чем на 3 месяца (для кредитных организаций достаточно просрочить уплату долга более 1 месяца).

б) для физического лица в соответствии с законом о несостоятельности (Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 13.10.2016) «О несостоятельности (банкротстве)»);

в) для отдельных категорий должников.

Критерии могут быть более жесткими или более мягкими (для стратегических предприятий сумма долга 500 тысяч рублей и период просрочки 6 месяцев).

Не могут быть признаны банкротами Федеральный фонд содействия развитию жилищного строительства, казенные предприятия, политические партии и религиозные организации.

Таким образом, при банкротстве юридических и физических лиц применяется критерий неплатежеспособности.

6.2. Положения Федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»

Для целей настоящего Федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» используются следующие основные понятия:

несостоятельность (далее банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов;

должник – гражданин или юридическое лицо, оказавшиеся не способными удовлетворить требования кредиторов;

денежное обязательство – обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке;

обязательные платежи – налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды;

руководитель должника – единоличный исполнительный орган юридического лица или руководитель коллегиального исполнительного органа;

кредиторы – лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам;

конкурсные кредиторы – кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов;

уполномоченные органы – органы исполнительной власти (федеральные, субъектов РФ, местного самоуправления), уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам;

досудебная санация – меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника, кредиторами должника, иными лицами в целях предупреждения банкротства;

наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

финансовое оздоровление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности (после первого собрания кредиторов);

конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;

мировое соглашение – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами;

внешнее управление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности;

мораторий – приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей;

представитель учредителей (участников) должника – председатель совета директоров (наблюдательного совета) или иного аналогичного коллегиального органа управления должника;

представитель собственника имущества должника (унитарной организации) – лицо, уполномоченное собственником имущества должника на представление его законных интересов при проведении процедур банкротства;

представитель комитета кредиторов – лицо, уполномоченное комитетом кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени комитета кредиторов;

представитель собрания кредиторов – лицо, уполномоченное собранием кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени собрания кредиторов;

представитель работников должника – лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедур банкротства;

арбитражный (временный, конкурсный, внешний, административный) управляющий – гражданин Российской Федерации, утверждаемый арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных установленных настоящим Федеральным законом полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций;

саморегулируемая организация арбитражных управляющих (далее также – саморегулируемая организация) – некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами Российской Федерации, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих;

регулирующий орган – федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

6.2.1. Порядок возбуждения дел о банкротстве

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник (должник может (должен) обратиться в арбитражный суд в предвидении своего банкротства), кредитор и уполномоченные органы. Структура ходатайств, поданных в Арбитражный суд по возбуждению дел о несостоятельности, представлена на рис. 6.1.

После принятия заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд, оно должно быть рассмотрено в срок, не превышающий семи месяцев. В этот же период в дело о банкротстве могут вступать кредиторы, которые не знали о возбуждении дела.

После принятия решения о признании должника банкротом суд назначает арбитражного управляющего. Для этого суд выбирает саморегулируемую

организацию арбитражных управляющих. Отбор кандидатов осуществляется по внутренним правилам саморегулируемой организации.

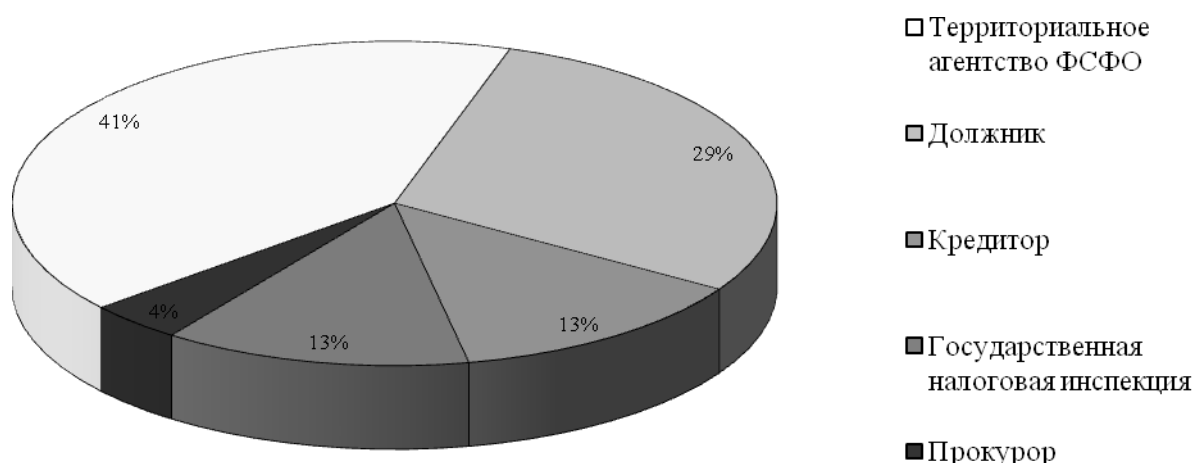


Рис. 6.1. Структура поданных дел о возбуждении дел о банкротстве

Полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему. Вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей и др. Внешний управляющий обладает следующими правами и обязательствами, которые представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1

Внешний управляющий: права и обязательства

Права	Обязательства
<p>Получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника.</p> <p>Принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов.</p> <p>Распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления.</p> <p>Заключать от имени должника мировое соглашение.</p> <p>Заявлять отказ от исполнения договоров должника.</p> <p>Предъявлять в Арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником с нарушением федерального закона</p>	<p>Принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию.</p> <p>Принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника.</p> <p>Проводить анализ финансового состояния должника.</p> <p>Разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов.</p> <p>Вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность.</p> <p>Принимать меры по взысканию задолженности перед должником.</p> <p>Выявлять кредиторов должника и вести реестр требований кредиторов.</p> <p>Реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления.</p> <p>Созывать и проводить первое и последующие собрания кредиторов</p>

Собрание кредиторов избирает комитет кредиторов. Член комитета кредиторов наделен правом одного голоса. Число членов комитета кредиторов может составлять от 3 до 11 человек. Избрание комитета кредиторов осуществляется кумулятивным голосованием.

При подготовке первого собрания кредиторов внешним управляющим проводится регистрация всех кредиторов. Состав и размер требований кредиторов можно разделить на три группы в зависимости от даты возникновения обязательств.

1. Кредиторы, которые инициируют дело о банкротстве (подают в арбитражный суд заявление о признании должника банкротом). Их требования определяются на дату подачи заявления в арбитражный суд.

2. Кредиторы, которые вступают в дело о банкротстве. Их требования определяются на дату введения процедуры банкротства после истечения срока исполнения этих обязательств.

3. Кредиторы, величина требований которых определяется на дату введения конкурсного производства.

В свою очередь все текущие требования к должнику можно разделить на две категории:

1) требования, срок исполнения которых наступает в период проведения процедуры банкротства. Но это относится только к текущим обязательствам, которые возникли до момента возбуждения дела о банкротстве;

2) требования, вытекающие из обязательств, возникших после возбуждения дела о банкротстве.

Требования кредиторов по второй группе являются текущими для всех процедур банкротства (на них не распространяется мораторий). В период проведения конкурсного производства такие требования получают статус внеочередных.

6.2.2. Основные этапы процедуры банкротства

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (ст. 27) при рассмотрении дела о банкротстве должника юридического лица предусматривает следующие процедуры (табл. 6.2).

Определение арбитражного суда о завершении производства по делу о банкротстве является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

При рассмотрении дела о банкротстве должника физического лица (вводится сроком на шесть месяцев) применяются следующие процедуры (табл. 6.3).

Наблюдение – этап процедуры банкротства, вводится решением арбитражного суда. В нем содержится указание на признание требований заявителя о введении наблюдения обоснованными и утверждается временный управляющий, подлежит немедленному исполнению.

Таблица 6.2

Этапы процедуры банкротства юридического лица

Наименование	Содержание	Период
Возбуждение дела о банкротстве	Обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом	Один месяц
Наблюдение	Процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления должника к производству в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника	До принятия решения арбитражного суда
Внешнее управление	Процедура банкротства, применяемая к должнику, если у арбитражного суда есть достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена (вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев (ст. 93, №127-ФЗ))	18 месяцев, может быть продлен на 6 месяцев
Финансовое оздоровление	Процедура банкротства, применяемая к должнику, если у арбитражного суда есть достаточные основания полагать, что погашение задолженности может начаться не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления (финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года (ст. 80, №127-ФЗ))	На срок не более чем два года
Конкурсное производство	Процедура банкротства, вводимая для формирования конкурсной массы и удовлетворения требований кредиторов (вводится сроком на один год, может продлеваться по ходатайству лица, участвующего в этом деле, но не более чем на шесть месяцев)	Один год, может быть продлен на 6 месяцев
Мировое соглашение	Соглашение о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме, а также может содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов (возможно на всех этапах процедуры банкротства)	Возможно на всех этапах процедуры банкротства

Этапы процедуры банкротства физического лица

Наименование	Содержание
Возбуждение дела о банкротстве	Сбор документов, подтверждающих невозможность погашения обязательств, обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом (назначение судом финансового управляющего)
Проведение процедуры банкротства	Проведение собраний кредиторов (предъявление требований кредиторов, предоставление информации о финансовом состоянии должника, предоставление и утверждение планов реструктуризации задолженности, реализация имущества гражданина (в порядке, установленном законодательством))
Окончание процедуры банкротства	Последствия процедуры банкротства: 1) полное списание всех долгов, даже не заявленных в процедуре; 2) гражданин в течение пяти лет обязан указывать статус «банкрот» при заключении кредитных договоров и договоров займа; 3) в течение пяти лет запрещено повторно обращаться с заявлением о признании банкротом; 4) в течение трех лет запрещено занимать руководящие должности в юридических лицах

Определение арбитражного суда о введении наблюдения направляется арбитражным судом в кредитные организации, а также в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника и его филиалов и представительств, в уполномоченные органы. С момента введения наблюдения органы управления должника не вправе принимать решения:

- меняющие организационную структуру СЭС (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, ликвидация);
- о выплате дивидендов или распределении прибыли должника между его учредителями;
- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;
- о выходе из состава учредителей должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;
- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц.

В то же время органы управления должника могут совершать сделки, балансовая стоимость которых составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника, только с согласия временного управляющего.

Наблюдение должно быть завершено в случае определения арбитражным судом решения о признании должника банкротом или утверждении мирового

соглашения (прекращение производства по делу о банкротстве) (см. табл. 6.2 и 6.3).

Финансовое оздоровление – вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. Продолжительность этапа финансового оздоровления (реструктуризации) не более чем два года (ст. 80, № 127-ФЗ).

При введении внешнего управления прекращаются полномочия руководителя должника, управление делами должника полностью возлагается на внешнего административного управляющего.

Конкурсное производство – вводится сроком на один год, может продлеваться, но не более чем на шесть месяцев. С даты принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства срок исполнения денежных обязательств должника считается наступившим и снимаются ранее наложенные ограничения на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника.

В процессе процедуры конкурсного производства требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности, представленной в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Очередность удовлетворения требований кредиторов

Номер этапа	Содержание
1	Требования граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью (путем капитализации соответствующих повременных платежей)
2	Выплата выходных пособий, задолженность по зарплате
3	Удовлетворение требований кредиторов, обеспеченных залогом из имущества ликвидируемого юридического лица
4	Платежи в бюджет и внебюджетные фонды
5	Прочие кредиторы

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности имущества ликвидируемой СЭС оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

Мировое соглашение – может быть заключено на любой стадии дела о банкротстве. Мировое соглашение заключается между должником, с одной стороны, и конкурсными кредиторами и уполномоченными органами с другой. Мировое соглашение не подлежит согласованию с временным управляющим при процедуре наблюдения и административным управляющим при процедуре финансового оздоровления.

6.4. Эффективность применения закона о банкротстве

Российское законодательство о банкротстве имело основную цель – не ликвидацию юридических лиц-банкротов, а восстановление их платежеспособности. Однако реализация этой цели как приоритетной ведет к сдерживанию процессов банкротства и стагнации экономики, так как удовлетворение интересов кредиторов в этом случае отодвигается на неопределенный срок.

Эффективность системы внешнего управления в России низка, что подтверждается статистикой рассмотрения арбитражными судами РФ дел о несостоятельности (банкротстве) за период 2004-2007 гг., представленных в табл. 6.5.

Таблица 6.5

Эффективность системы внешнего управления

Рассмотрение дел о банкротстве	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Поступило заявлений в признании должников несостоятельными (банкротами)	14 090	32 190	91 431	44 255
из них: принято к производству	10 093	25 643	83 068	30 015
Количество дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления	29	32	39	33
Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления	1 369	1 013	947	752
Принято решений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства	9 390	13 963	76 447	19 238
Отказано в признании должника банкротом	163	308	737	563
Прекращено производство по делу в связи с утверждением мирового соглашения	150	84	106	126
Завершено производство по делам о несостоятельности (банкротстве)	20 116	18 812	60 848	66 816
Прекращено производство по делу в связи с восстановлением платежеспособности и погашением задолженности	15	23	39	44

6.5. Вопросы и упражнения

1. Задачи, функции, права и обязанности временного управляющего.
2. Конкурсные кредиторы, собрание и комитет кредиторов, понятие и функции.
3. Порядок проведения первого собрания кредиторов.
4. Этапы процедуры банкротства.
5. Особенности функционирования предприятия в период внешнего управления.
6. Особенности функционирования предприятия в период финансового оздоровления.
7. Этапы процедуры конкурсного производства и очередность распределения конкурсной массы.
8. Состав и размер требований кредиторов в зависимости от даты возникновения обязательств (Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве»)).
9. Конкурсное производство и внешнее управления хозяйственной организации (фирмы).
10. Санация и ее роль в антикризисном управлении.
11. Финансовое оздоровление и его роль в антикризисном управлении.
12. Конфликтные ситуации в ходе арбитражного управления.
13. Условия и порядок добровольной ликвидации предприятия (Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве»)).
14. Нормативная система критериев для оценки финансового состояния предприятия их.

6.6. Самостоятельная работа студентов

Темы рефератов:

1. Банкротство организации: виды, цели и последствия.
2. Особенности банкротства индивидуальных предпринимателей и физических лиц.
3. Злоупотребления при упрощенной процедуре банкротства.
4. Мировое соглашение и медиация в арбитражном процессе.
5. Критерии банкротства.
6. Особенности функционирования предприятия в период внешнего управления.

Библиографический список к главе 6

1. Бобылева, А.З. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы: стратегия и инструменты / А.З. Бобылева и др.; под ред. А.З. Бобылевой. -М.: Издательство Московского университета, 2011. – 217 с.
2. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие по

направлению подготовки ВПО 030200 «Политология» / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. М.: Форум: ИНФРА-М, 2014. – 255 с.

3. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник для магистратуры ВПО по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / И.К. Ларионов и др.; под ред. И.К. Ларионова. -М.: Дашков и К, 2012. – 379 с.

Глава 7. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СЭС

Цель главы: дать представление о сущности, цели и эффективности проведения реструктуризации; рассмотреть основные направления реструктуризации и технологию ее проведения.

7.1 Сущность, цели и эффективность реструктуризации

Реструктуризация – это радикальный способ преобразования СЭС, означающий изменение ее организационной структуры и составляющих: структуры собственности, активов, пассивов, производственной структуры и т.д.

Необходимость реструктуризации СЭС возникает, как правило, в трех ситуациях:

- предприятие находится в кризисе;
- текущее состояние СЭС удовлетворительное, однако прогнозы его деятельности неблагоприятны;
- благополучное и быстро растущее СЭС для наращивания отрыва от своих конкурентов за счет реализации уникальных конкурентных преимуществ.

Основные цели реструктуризации:

- обеспечение дееспособности в краткосрочном периоде (например, восстановление платежеспособности СЭС);
- восстановление конкурентоспособности СЭС в долгосрочном периоде.

Основные цели реструктуризации достигаются за счет набора оперативных и стратегических мероприятий, представленных в табл. 7.1.

Стратегическая реструктуризация – проводится для предупреждения кризисных ситуаций.

Оперативная реструктуризации собственности – используется как для предупреждения кризисных ситуаций, так и для выхода из них.

Критерии эффективности

Эффективность – это отношение результата к исходным ресурсам (производительность, стоимость единицы продукции, затраты в расчете на одного клиента, отношение прибыли к издержкам или объемам продаж, доходность акционерного капитала или активов и т.п. представлены на рис. 7.1).

Таблица 7.1

Оперативные и стратегические мероприятия реструктуризации

Оперативные мероприятия	
Улучшение результатов деятельности	Повышение ликвидности
Сокращение затрат	Уменьшение запасов
Повышение качества, уменьшение потерь	Продажа имущества
Ускорение оборачиваемости средств	Сокращение дебиторской задолженности
Стратегические мероприятия	
Преобразование сфер деятельности и адаптация структур	Преобразование и оптимизация бизнес-процессов
Оптимизация видов деятельности	Оптимизация основных процессов
Разработка новых видов продукции	Техническое перевооружение
Оптимизация структуры активов, собственности	Совершенствование системы управления
Выбор адекватной производственной и управленческой структур	Создание эффективной информационной системы



Рис. 7.1. Оценка эффективности реструктуризации предприятий

Продуктивность – способность СЭС обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды (объем прибыли, объем продаж, рыночная доля, количество клиентов и т.п.).

Качество – степень удовлетворения запросов клиентов и покупателей.

Гибкость реакции – это способность адекватно реагировать на изменения как внешней среды (покупателей, поставщиков, конкурентов, органов власти), так и внутренней (менеджмент, персонал), своевременно перестраивая функции управления.

Удовлетворенность персонала – работники чувствуют себя комфортно и удовлетворены своей ролью в СЭС. Показателями удовлетворенности могут быть текучесть кадров, опоздания, жалобы и т.д.

Законодательной базой реструктуризации являются: Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)», Федеральные законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и т.д. В них установлены порядок, условия и ограничения для реструктуризации:

во-первых, СЭС является объектом права (имущественный комплекс используется для осуществления предпринимательской деятельности);

во-вторых, СЭС имеет производственный аспект (изменения основных активов, технологических подразделений и системы управления организации);

в-третьих, СЭС имеет аспект реструктуризации собственника (юридические лица, владеющие значительным пакетом акций, рядовые акционеры, топ-менеджмент и средний менеджмент как владельцы акций).

На практике реструктуризация касается изменения организационной структуры фирмы, ее низовых подразделений. Цель этих структурных изменений адаптировать систему управления к изменениям внешней и внутренней среды. К факторам внешней среды можно отнести: научно-технический прогресс, перемены на рынке, возросшую конкуренцию, изменение налоговой системы, обострение кризиса в отрасли. К факторам внутренней среды можно отнести: изменение миссии и стратегии организации; перераспределение полномочий и ответственности на вертикальном и горизонтальном уровне, изменения в системе контроля над качеством продукции, создание новых видов продукции, модернизацию и др.

Примерная схема реструктуризации может быть представлена как изменение баланса СЭС (структуры имущественного комплекса и собственников) (рис. 7.2).

Важным фактором реструктуризации СЭС является наличие нематериальных активов, их инвестиционная привлекательность. Нематериальные активы предприятия, как правило, выражены в конструкторских и технологических разработках, в проводимой технологической политике.

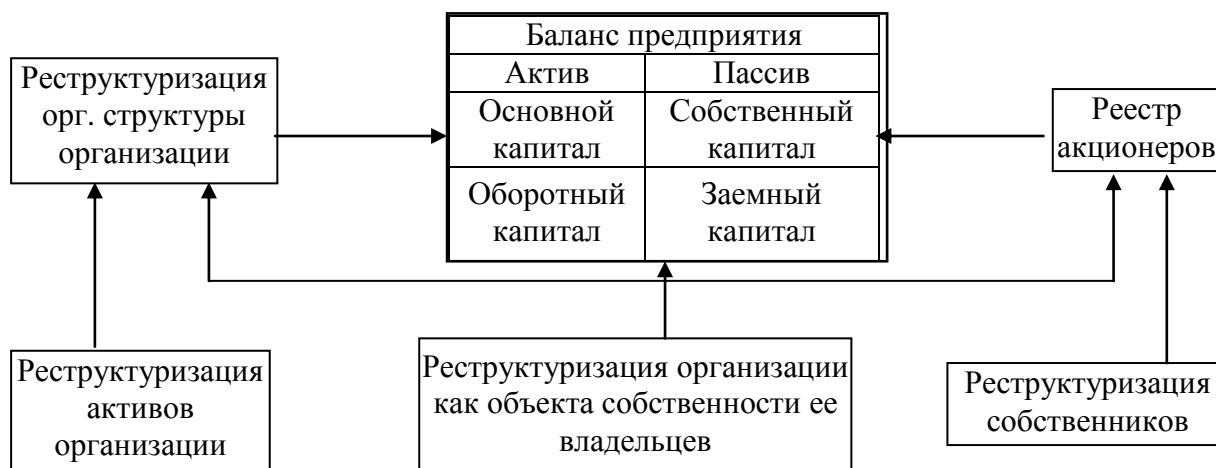


Рис. 7.2. Примерная схема реструктуризации

7.2. Направления реструктуризации

Основные направления реструктуризации:

- реструктуризация бизнеса на основе новой стратегии развития,
- реструктуризация имущественного комплекса,

- реструктуризация задолженности,
- реструктуризация собственности (акционерного капитала),
- дополнительная эмиссия акций, выкуп собственных акций с последующим их аннулированием или продажей стратегическому инвестору;
- реструктуризация организационной структуры СЭС.

Если говорить о реструктуризации бизнеса, то предварительно надо ответить на следующие вопросы:

Какие виды деятельности СЭС осуществляются в настоящее время и насколько они эффективны ?

Какие виды деятельности имеют рыночную перспективу и представляют интерес с точки зрения выбранной стратегии развития ?

Какие виды деятельности имеют рыночную перспективу, но не представляют интерес с точки зрения выбранной стратегии развития ?

Какие виды деятельности СЭС не имеют рыночной перспективы и должны быть ликвидированы (бесперспективные виды бизнеса) ?

Решение этих вопросов позволяет определить направление реструктуризации и определить эффективную структуру бизнеса.

7.3. Формы структуры собственности бизнеса

Принципы реформирования предприятий и организаций определены в разноуровневых законных и подзаконных документах: ФЗ («Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью»), «Методических рекомендациях по реформе предприятий», утверждённых приказом Министерства экономики России № 118. Формы изменения структуры собственности и активов представлены в табл. 7.2.

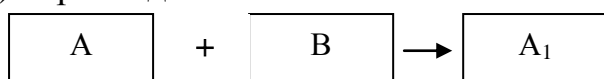
Таблица 7.2

Формы изменения структуры собственности и активов

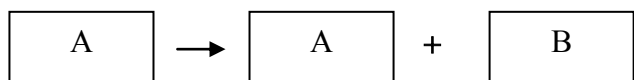
Наименование	Формы изменения
Расширение сфер деятельности	Слияние, присоединение, создание филиалов и представительств, сокращение собственного капитала, покупка имущества, аренда имущества, лизинг имущества, приватизация, совместное предприятие, участие в инвестиционных проектах, венчурные инвестиции, лицензирование, маркетинговые соглашения, технологическое участие
Сокращение сфер деятельности	Разделение, выделение, продажа имущества, сдача имущества в аренду, безвозмездная передача активов, передача имущества в счет обязательств, консервация имущества, ликвидация предприятия

Примеры проведения реструктуризации юридических лиц:

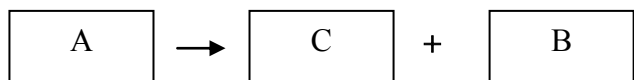
1) присоединение



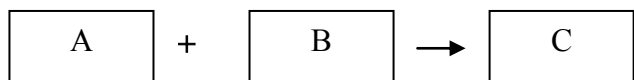
2) выделение



3) разделение



4) слияние



При развитии СЭС заложена объективная возможность возникновения организационного кризиса. Чтобы его предотвратить, необходимо своевременно вносить изменения в структуру управления организацией.

7.4. Технология проведения реструктуризации СЭС

Проектирование структуры СЭС – постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Специалисты по консалтингу рассматривают следующие этапы подготовки и проведения реструктуризации:

1. Проведение диагностики СЭС: финансовое состояние; состояние активов; объемы продаж; загрузка фондов; рентабельность подразделений; структура издержек. На основе анализа внешних и внутренних факторов выявляются ключевые проблемы СЭС, его сильные и слабые стороны, резервы, стержневые компетенции и конкурентные преимущества.

2. Анализ и разработка концепции реструктуризации: миссия, критерии успеха, бизнес-процессы, формализация стратегии развития. Анализируется процесс создания добавочной стоимости (ценности) по бизнес-единицам, выделяются неэффективные подразделения, подготовка отдельных балансов по бизнес-единицам.

3. Разработка программы реструктуризации: бизнес-планы, планы действий, описание новых функций, описание бизнес-процессов, система учета, функциональные стратегии. Выбирается организационно-правовая форма и структура управления;

4. Реализация программы реструктуризации: детализация планов, информирование сотрудников, стимулы активного участия.

Управление преобразованиями СЭС включает: организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты. В качестве основного методологического приема реструктуризации промышленных организаций выступает реинжиниринг бизнес-процессов.

7.5. Вопросы и упражнения

1. Необходимость и сущность, цели проведения реструктуризации предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
2. Ситуации, в которых возникает необходимость проведения реструктуризации фирмы.
3. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности.
4. Простая диверсификация инвестиционного портфеля.
5. Реструктуризация систем управления организацией.
6. Опыт реструктуризации отечественных предприятий, находящихся в кризисной ситуации (конкретные примеры).
7. Оценка эффективности реструктуризации предприятий.
8. Технологии проведения реструктуризации предприятия.
9. Основные направления реструктуризации.
10. Разработка стратегии и программ реструктуризации предприятия.
11. Реструктуризация предприятия как путь сохранения его производственного потенциала.
12. Соотношение понятий: реформирование, реорганизация и реструктуризация.
13. Оценка эффективности реструктуризационных процедур.
14. Пути и цели реформирования системы управления предприятием.
15. Построение разделительного баланса.
16. Законодательная и методологическая база реструктуризации.
17. Нормативная база процессов реструктуризации (Приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»).
18. Взаимосвязь процесса реструктуризации персонала и финансового положения предприятия.
19. Известные инструменты анализа, используемые при разработке программы реструктуризации.
20. Эффективные инструменты реструктуризации предприятий и компаний.
21. Реинжиниринг бизнес-процессов, ABC-методология.

7.6. Самостоятельная работа студентов

Темы рефератов:

1. Разработка стратегии и программ реструктуризации предприятия.
2. Реструктуризация предприятия как путь сохранения его производственного потенциала.
3. Соотношение понятий реформирование, реорганизация и реструктуризация.
4. Оценка эффективности реструктуризационных процедур.
5. Пути и цели реформирования системы управления предприятием.
6. Построение разделительного баланса.

7. Законодательная и методологическая база реструктуризации.

8. На основании результатов диагностики СЭС разработать программу реструктуризации и дать оценку ее эффективности (прогнозный баланс, оценка стоимости).

Библиографический список к главе 7

1. Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью».

2. Приказ № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» от 01.10.1997г.

3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации», 080503 «Антикризисное управление» и др. экон. специальностям / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. -М.: ИНФРА-М, 2014. –285 с.

4. Баринов, В.А. Организационное проектирование. Учебник: по программе МВА / В.А. Баринов. М.: ИНФРА-М, 2014. – 383 с.

5. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: учебное пособие для вузов по экон. специальностям / Л.П. Белых. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.

6. Мельникова, Е.И. Экономические инструменты управления инновационной деятельностью промышленного предприятия: учеб. пособие по направлению 080100. 62 / Е.И. Мельникова, О.Н. Пастухова; под ред. И.И. Просвириной. Южно-Уральский государственный университет, каф. «Оценка бизнеса и конкурентоспособности»; -Челябинск: Издательский Центр ЮУрГУ, 2014. – 28 с.

7. Экономика инноваций: учебник по экон. специальностям / А.И. Базилевич и др.; под ред. В.Я. Горфинкеля. -М.: ИНФРА-М, 2013. –335 с.

8. Чернова, М.В. Аудит и анализ при банкротстве: теория и практика: монография / М.В. Чернова. -М.: ИНФРА-М, 2014. – 206 с.

Глава 8. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Цель главы: рассмотреть содержание понятия «человеческий капитал», человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами; дать представление о роли человеческого капитала в системе антикризисного управления; рассмотреть управление развитием человеческого капитала как фактором антикризисного развития СЭС.

8.1. Человеческий фактор и кризисы

Человеческий фактор (от лат. factor – делающий, производящий) включает:

- интеллектуальный,
- психологический,
- нравственный,

- профессиональный,
- физический потенциалы.

От качества и взаимодействия этих потенциалов во многом зависит качество и эффективность управленческой деятельности.

Кризисы в развитии социально-экономических систем – явление объективное. Для эффективного управления кризисами надо повышать управленческие знания менеджеров, их нравственность, психологическую устойчивость, культуру и интеллект. Следует учитывать и комплекс объективных явлений и процессов, происходящих в современном общественном и природном развитии.

В наше время оптимальное развитие общества не может осуществляться без оптимального развития природы. Природные катастрофы (кризисы) носят объективный характер, и человек не может их предотвратить. Но он может создать мониторинговые системы, которые, отслеживая первоначальные признаки возникающих природных катаклизмов, в состоянии довольно точно прогнозировать и минимизировать ущерб от действия стихийных разрушительных сил.

Прямыми виновниками так называемых рукотворных катаклизмов (Чернобыльская АЭС, гибель атомохода «Курск», взрывы газопроводов и нефтепроводов) являются люди. Именно по их вине принимаются ошибочные в научном, техническом, экономическом и организационном плане решения, допускаются просчеты, недобросовестное выполнение служебных обязанностей, нарушаются эксплуатационные инструкции и т. п.

Кризисы, катастрофы отменить нельзя, но их можно предвидеть, профилактировать, минимизировать ущерб. Путь решения этих проблем – повышение качества человеческих ресурсов, их интеллекта, профессионализма и нравственности, совершенствования технологического оборудования.

8.2. Содержание понятия «человеческий капитал»

Человеческий капитал – запас, структура и характер знаний, интеллектуальный потенциал (опыт и возможности использования знаний в решении проблем), навыки деятельности, мотивации, образование, жизненный и трудовой опыт, здоровье, географическая мобильность, возможность поиска и получения информации.

Человеческий капитал, как определяют его большинство экономистов, есть форма капитала, потому что является источником будущих заработков, или будущих удовлетворений, или того и другого вместе. Он человеческий, потому что является составной частью человека.

Главное отличие человеческого капитала от вещественного капитала состоит в том, что человеческий капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию как деньги и материальные ценности.

В последнее время очень активно развивается теория человеческого капитала. Исторические корни этого понятия и самой идеи могут быть найдены еще в работах Адама Смита и Уильяма Петти, Карла Маркса, Уильяма Фарра и Эрнста Энгеля, Теодора Витстейна и многих других крупных экономистов прошлого. Джон Стюарт Милль писал: «Мастерство, энергия и настойчивость рабочих страны в такой же мере считаются ее богатством, как и их инструменты и машины».

Возвращение в конце 1950-х гг. к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этого направления в западной экономической теории вызваны объективными причинами. Оно является попыткой учесть реальные народнохозяйственные сдвиги, порожденные научно-технической революцией и выразившиеся в том, что в современных условиях накопление невещественных элементов богатства (научных достижений, роста уровня образования населения и т.д.) приобрело первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства. Наиболее заметное развитие она получила в работах Гэри Беккера, Джорджа Минцера, Теодора Шульца, Бартона Вейсброда, Б.Л. Хансена и других экономистов в 1950–1980-е гг.

Богатство общества в целом можно рассматривать как совокупность человеческого капитала и материального (физического) капитала, напрямую не связанного с людьми. Общее богатство США в 1991 г. оценивалось приблизительно в 54,5 трлн. долл., из которых 26 трлн. долл. (48 %) приходилось на человеческий капитал.

Теория человеческого капитала позволяет объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и многое другое.

Образовательные инвестиции стали рассматриваться как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции. Денежная ценность этого запаса капитала определяется ставками заработной платы, по которым человеческий капитал могут «арендовать» работодатели на рынке труда.

К затратам на формирование человеческого капитала (к инвестициям в человеческий капитал) относятся:

1) прямые затраты, в том числе плата за обучение и другие расходы на образование, смену места жительства и работы;

2) упущенный заработок, являющийся элементом альтернативных издержек, поскольку получение образования, смена места жительства и работы связаны с потерей доходов;

3) моральный ущерб, так как получение образования является трудным и часто неприятным занятием, поиск работы утомляет и истощает нервную систему, а миграция приводит к потере старых друзей и знакомых.

Производительные качества и характеристики работника являются особой формой капитала на том основании, что их развитие требует значительных затрат времени и материальных ресурсов и что они, подобно физическому капиталу, обеспечивают своему владельцу более высокий доход.

Отличаясь по своему политэкономическому содержанию, формирование физического капитала и формирование человеческого капитала (рабочей силы) имеют определенное технико-экономическое сходство: и то, и другое требует отвлечения значительных средств в ущерб текущему потреблению, от обоих зависит уровень развития экономики в будущем, оба типа вложений дают длительный по своему характеру производительный эффект.

8.3. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами

Человеческий капитал может проявлять себя в двух функциях: как средство и как объект управления. Его формированием и использованием можно управлять. И здесь он выступает в качестве объекта управления.

Обычно в центре внимания экономистов находилось так называемое функциональное распределение, т.е. распределение дохода по факторам производства – труду, земле и капиталу. В концепции человеческого капитала вводится еще один фактор – человеческий капитал.

Большинство западных исследователей полагают, что лица с лучшей образовательной подготовкой более эффективны в производстве и использовании своего «капитала здоровья»: ведут более здоровый образ жизни, избирают в среднем не такие вредные и опасные профессии, разумнее пользуются медицинскими услугами и т.д. (табл. 8.1).

В целом на долю образовательных различий приходится около 25 % общего неравенства в заработках. Значение производственного опыта примерно того же порядка. Еще один из важнейших факторов, включенных в анализ, число отработанных за год недель. Влиянием этих трех переменных, таких как образование, опыт и число рабочих недель, Дж. Минцер объясняет 60 % всех различий в уровне трудовых доходов.

Таблица 8.1

Среднегодовые заработки мужчин в зависимости от уровня образования и математических способностей (в тыс. долл. США)

Распределение по уровню математических способностей	Среднее образование	Высшее образование	Имеющие степень доктора философии
Высшие 20%	16,0	21,4	25,9
Вторые 20%	14,8	19,3	27,3
Третьи 20%	14,8	20,2	23,3
Четвертые 20%	13,9	18,7	22,7
Низшие 20%	12,2	18,6	20,5

Все эти факторы, характеризующие человеческий капитал как средство воздействия на социально-экономические процессы. Различают сравнительные характеристики требований предпринимателя и менеджера (табл. 8.2).

Сравнительные характеристики предпринимателя и менеджера

№	Характеристика	Предприниматель	Менеджер
1	Источник дохода	Использование открывающихся возможностей	Использование имеющихся ресурсов
2	Замысел	Революционное мышление, ориентированное на быстрый результат	Эволюционное мышление, ориентированное на длительную перспективу
3	Ресурс	Многошаговое решение, стремление по возможности сохранить за собой свободу маневра	Одношаговое решение, все фонды, необходимые для выполнения поставленной задач
4	Организационная структура	Горизонтальная, использование неформальных связей	Формализованная, иерархическая

Можно отметить, что предприниматель действует в собственных интересах, а менеджер в интересах СЭС.

8.4. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления

В антикризисном управлении роль человеческого капитала исключительно важна. Во-первых, это профилактика кризисных ситуаций (качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности).

Во-вторых, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором (образованные люди глубже понимают события окружающей действительности, реагируют с меньшими элементами панических настроений, расслабленности, недисциплинированности).

В-третьих, при выходе из кризиса человеческий капитал играет значительную роль в ускорении этого процесса (профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которые дают общее образование, инновационность).

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух качеств человеческого капитала как объекта и как средства управления. Как объект человеческий капитал – инвестиции в образование, здоровый образ жизни и как средство управления – решаются проблемы выхода из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

8.5. Управление развитием человеческого капитала

Одной из тенденций развития теории и практики менеджмента является переход от парадигмы управления человеческими ресурсами (управления персоналом) к управлению развитием человеческого капитала. Человеческий капитал формируется в обычной, текущей работе менеджера и зависит от средств и методов его осуществления:

1. Инвестиции в человеческий капитал.

2. Мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала (образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал).

3. Система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы.

4. Ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления.

5. Квалификация, которая показывает уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности.

6. Среда, в которой возможно проявление человеческого капитала.

7. Средством формирования и формой проявления человеческого капитала является и культура (общая, организационная, корпоративная, методологическая и пр.).

Все эти факторы теснейшим образом взаимосвязаны и только системное их использование позволяет оценить эффект человеческого капитала:

- методом оценки человеческого потенциала (метод расчета прямых затрат на персонал (не отражает реальной величины человеческого капитала, мотивационный момент творчества, самообразования));

- методом конкурентной оценки стоимости человеческого капитала (предполагает создание лучших условий для собственного персонала, чем в конкурирующей организации, и оценки потенциального ущерба организации при возможном уходе его работника);

- методом перспективной оценки стоимости человеческого капитала (учет динамики стоимости человеческого капитала на перспективу 5,10, 20 лет).

Метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала можно назвать методом регулирования текучести персонала. Он имеет большое значение в условиях кризисных ситуаций. Выход из кризиса всегда предполагает сохранение человеческого капитала, а лучше – его увеличение. При этом увеличение человеческого капитала не предполагает количественного увеличения персонала.

8.6. Вопросы и упражнения

1. Политики управления персоналом в условиях кризиса.

2. Теории и подходы к осуществлению организационных изменений.

3. Моделирование процессов управления персоналом предприятия в условиях кризиса.
4. Сопротивление изменениям в антикризисном управлении (причины, факторы, последствия, средства преодоления).
5. Как влияет кризис в организации на сотрудников?
6. Каким должно быть поведение руководителя организации по отношению к сотрудникам при возникновении кризисной ситуации?
7. Корпоративность как антикризисный фактор развития организации.
8. Критерии эффективности антикризисного управления.
9. Антикризисное управление персоналом: методы и приемы.
10. Оценка типа организационных структур предприятия (достоинство и недостатки).

8.7. Самостоятельная работа студентов

Студентам предлагается написать рефераты по одной из следующих тем:

1. Какие черты присущи человеческому капиталу?
2. Какие факторы влияют на формирование человеческого капитала?
3. Как осуществляется управление формированием человеческого капитала?
4. Какую роль играет человеческий капитал в антикризисном управлении?
5. Каким методом можно оценить человеческий капитал?

Библиографический список к главе 8

1. Абдикеев, Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учеб. пособие для вузов по направлению 080100 «Экономика» и экон. специальностям / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; под ред. Н.М. Абдикеева. М: ИНФРА-М, 2011. – 381 с.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации», 080503 «Антикризисное управление» и др. экон. специальностям / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. -М.: ИНФРА-М, 2014. –285 с.
3. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник для магистратуры ВПО по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / И.К. Ларионов и др.; под ред. И.К. Ларионова. -М.: Дашков и К, 2012. – 379 с.
4. Ряховская, А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие для всех форм обучения по специальности «Антикризисное управление» / А.Н. Ряховская, Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова; под ред. А.Н. Ряховской. -М.: Магистр: Инфра-М, 2011. – 270 с.