

**Елабужский институт (филиал) Федерального государственного
автономного учреждения высшего образования
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»**

Кафедра экономики и менеджмента

УЧЕБНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

для подготовки бакалавра по направлению
38.03.02 «Менеджмент»
38.03.01 «Экономика»

Елабуга, 2017г.

УДК 336.6(075.8)
ББК 65.290-93я73
Х 98

**Печатается по решению редакционно-издательского совета ЕИ
К(П)ФУ (протокол № 15 от 28.09.2017г.)**

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Гапсаламов А.Р., к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Экономики и менеджмента» ФГАОУ ВО ЕИ К(П)ФУ

Самаренкина С.З., к.п.н., доцент, зам. директора по УМР ФГБОУ ВО НЧФ «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ», г. Набережные Челны

Составители:

Хусаинова С.В., к.э.н., доцент кафедры «экономики и менеджмента» ФГАОУ ВО ЕИ К(П)ФУ, г. Елабуга

Гуничева Е.Л., к.п.н., доцент кафедры «экономика и менеджмент» ФГБОУ ВО НЧФ «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ», г. Набережные Челны

**Антикризисное управление: учебно-методическое пособие / сост.:
С.В. Хусаинова, Е.Л. Гуничева; ФГАОУ ВО ЕИ К(П)ФУ. – Елабуга: Изд-
во Елабужского института, 2017. – 149 с.**

«Антикризисное управление», «антикризисный менеджмент», «антикризисные стратегия и тактика», «антикризисный управляющий» — одни из самых популярных терминов в деловых кругах России. Учебно-методическое пособие посвящено системе мер, именуемой за рубежом «кризис-менеджмент». Конечная цель рекомендованных учебно-методическим пособием мероприятий для организаций любой формы собственности — длительный период конкурентного преимущества. Оно позволит иметь достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, сохранения финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства. С помощью контрольных вопросов, тестов, задач закрепляются навыки управления кризисными ситуациями на предприятии. Учебно-практическое пособие предназначено для студентов экономических специальностей вузов.

**© Хусаинова С.В., 2017
© Гуничева Е.Л., 2017**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. КРИЗИС ОРГАНИЗАЦИИ, ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, ВИДЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ	6
1.1 Возникновение кризисов в организации	6
1.2. Кризис организации: его виды, фазы и последствия	9
1.3 Банкротство организации: его виды, цель и последствия	14
1.4. Стадии банкротства (финансового кризиса) организаций (предприятий)	17
1.5. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации	21
ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ	23
2.1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций	23
2.2. Роль государства в антикризисном управлении	28
2.3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций	34
ТЕМА 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ	47
3.1 Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации	47
3.2. Возникновение кризисов в организации	48
3.3. Тенденции циклического развития организации	52
3.4. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации	56
ТЕМА 4. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ	61
4.1. Основные параметры диагностирования	61
4.2. Этапы диагностики кризиса	64
4.3. Методы диагностики кризиса	64
4.4. Информация в диагностике	66
4.5. Диагностика банкротства предприятия	67
ТЕМА 5. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	78
5.1 Методы принятия управленческих решений	78
5.2 Разработка управленческих решений в антикризисном управлении	78
5.3 Процесс управления в кризисной ситуации	79
5.4 Система антикризисного управления персоналом	80
5.5 Маркетинг в антикризисном менеджменте	81
ТЕМА 6. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	86
6.1. Роль стратегии в антикризисном управлении	86
6.2. Разработка антикризисной стратегии организации	87
6.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии	90
6.4. Организация осуществления антикризисной стратегии	91
ТЕМА 7. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	93
ТЕСТ	95
ГЛОССАРИЙ	99
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	148

ВВЕДЕНИЕ

Вступление экономики России в рыночные отношения, открытие отечественного рынка для товаров зарубежных предприятий поставили большинство российских организаций в сложное финансовое и экономическое положение. Результатом этого явились рост неплатежеспособности и последующее банкротство организаций.

Следует отметить, что в мире не было ни одной организации, которая в той или иной мере в своей производственно-хозяйственной деятельности не испытала на себе кризисные явления, экономические и финансовые проблемы, нередко приводящие к банкротству. Особая острота проявилась и проявляется в России в силу определенных особенностей перехода ее экономики на рыночные отношения. В связи с этим перед руководством организаций, органами государственной и муниципальной власти встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение организаций, ибо банкротство одних организаций часто вызывает ухудшение финансового состояния (платежеспособности) многих других, порождая так называемый эффект домино.

Решение задач по предотвращению кризисных явлений или смягчения их влияния на результаты деятельности организаций возможно с помощью системы мер, именуемой за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis-management), а в России — «антикризисное управление». Кризисным явлениям подвержены организации любых форм собственности (государственные (муниципальные), акционерные, частные и т. д.), вида деятельности и крупности. В связи с этим проблема управления организациями в таких условиях для России весьма актуальна.

Основной целью антикризисного управления организацией должно быть обеспечение в течение длительного периода ее конкурентного преимущества (или равновесия на рынке), которое позволит за счет реализации продукции получать достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надежной финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства.

Антикризисное управление, антикризисный менеджмент, антикризисная стратегия и тактика, антикризисный управляющий — эти термины, привнесенные зарубежными экономистами и менеджерами, стали одними из самых популярных и модных в деловых кругах России.

В них вкладываются различные понятия, а именно: - управление организацией в условиях общего экономического кризиса страны;

- управление организацией в условиях ее финансовой несостоятельности и продвижения к банкротству;

-любое управление организацией, которое должно иметь антикризисную направленность;

-антикризисное управление, связанное с деятельностью арбитражных управляющих в рамках судебных процедур по банкротству организации.

Некоторые экономисты считают, что антикризисное управление следует применять тогда, когда перспективы банкротства организации становятся реальными и ее надо выводить из кризисного состояния. При этом они игнорируют диагностику финансового состояния организации для предупреждения банкротства.

С нашей точки зрения, в основе антикризисного управления должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации с целью своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей его восстановления, обеспечения существующей рентабельности деятельности, а также экономического роста и развития организации. Для этого в любой организации нужен менеджер, основная функция которого — обеспечить жизнедеятельность организации, устранять влияние и внутренние «помехи», принимать нетрадиционные решения, т. е. осуществлять антикризисное управление.

Целью предлагаемого учебника является ознакомление с основами антикризисного управления слушателей и студентов, обучающихся по направлениям: «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организаций», а также практиков-управленцев. Пособие включает в себя учебный и практический материал по проблемам возникновения кризисов, по основам формирования информационного поля для проведения аналитических исследований с целью осуществления диагностики состояния организации, а также по системе мер и методов предупреждения банкротств.

При освоении курса следует пользоваться перечнем литературы, а также текущей экономической информацией.

ТЕМА 1. КРИЗИС ОРГАНИЗАЦИИ, ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, ВИДЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ

1.1 Возникновение кризисов в организации

Организация — это некоторое относительно обособленное структурное звено в общей экономической системе. Критериями такого обособления являются экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур, возможность выделения для организации общего результата работы.

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

Очень важными в решении проблем управления являются следующие вопросы: в какие периоды развития организации может возникнуть в ней и получить развитие кризис; насколько опасность возникновения кризиса определяется рискованным изменением самой организации и как это может быть связано с развитием экономической среды, в которой функционирует рассматриваемая организация.

Практика показывает, что кризисы отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общественного развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития и условия его осуществления, при этом она подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому на организацию постоянно воздействуют как внешние факторы, определяемые воздействием общих циклов экономики, так и внутренние, зависящие от собственных циклов и кризисного развития.

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой она не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии системного кризиса, это отражается на функционировании отдельной организации, причем для каждой по-разному. Все зависит от вида собственности организации, вида ее деятельности и от экономического и профессионального потенциала. При этом следует иметь в виду, что каждая организация по-разному реагирует на соотношение влияющих на ее состояние внутренних и внешних факторов. Так, при возникновении системного кризиса ряд организаций мгновенно разрушается, другие из всех сил сопротивляются кризисным явлениям, третьи находят разные возможности использовать влияние внешних факторов во благо себе, может быть, временно, в хаосе общих кризисных явлений.

Это может объясняться многими причинами, среди которых есть и антикризисный потенциал, профессиональное управление, повышенная

экономическая активность, но при этом нельзя сбрасывать со счетов стечение обстоятельств и удачные рискованные решения.

Однако возможно и такое положение, при котором даже при весьма благоприятной внешней экономической обстановке организация входит в глубокий кризис. В этом случае причинами, скорее всего, могут быть внутренние факторы развития — такие, как старение технологии, неэффективная организация работы, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, деловые и социально-психологические конфликты, низкий профессионализм персонала, неудачный маркетинг и многие другие.

Чтобы иметь возможность своевременно запускать программы антикризисного управления, необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса.

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей производительности труда, эффективности деятельности, фондоотдачи, энерговооруженности производства, финансового состояния или таких, как текучесть персонала, дисциплина, удовлетворенность трудом, конфликтность и др., могут характеризовать положение производственной организации относительно наступления кризиса.

При этом величина и динамика показателей могут оцениваться и относительно установленной рекомендуемой величины (допуски изменений), и относительно их значений в последовательные промежутки времени.

Симптомом кризисного развития может быть, например, несоответствие показателей закономерным соотношениям либо резкие снижения показателей в определенные временные интервалы. Однако не всегда симптомы ухудшения состояния организации приводят к ее кризису. Симптом — это только внешнее проявление начала «болезни» организации, но к самой «болезни» — кризису приводят причины его возникновения. Именно причины лежат в основе возникновения симптомов, а потом и факторов, свидетельствующих о наступлении кризиса.

Таким образом, этапы возникновения кризиса можно представить следующей цепочкой: причины —> симптомы —> факторы.

Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Причина кризиса — события или явления, вследствие которых появляются симптомы и далее факторы кризиса.

Фактор кризиса — событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Например, в организации причинами могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых

проблем и другие, и тогда факторами кризиса будут снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, рост и большая задолженность по кредитам и т. п.

С точки зрения воздействия на организацию причины возникновения кризиса в ней можно классифицировать на внешние и внутренние. Внешние определяют воздействие среды, в которой существует организация, а возникновение внутренних причин зависит от ситуации в самой организации. Внешние причины определяются состоянием экономики, деятельности государства, состоянием отрасли, к которой относится рассматриваемая организация, а также воздействия стихии. Подробнее перечень и классификация причин, воздействующих на финансовое состояние организации, представлены в гл. 5.

К проблеме возникновения кризисов в организации следует подходить с системных позиций. Любая организация является целостной системой, она состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и пр. При этом развитие организации, даже при ее количественном росте, не изменяет общих характеристик ее целостности, если, конечно, не происходит ее разрушения.

Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии.

Различают статическую и динамическую устойчивость. Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними и внутренними. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами, то внутренней.

В условиях централизованного управления экономикой устойчивость производственно-экономических структур достигалась, как правило, за счет воздействия внешних управляющих решений, т. е. любые или почти любые дестабилизационные процессы гасились извне. Причем механизмы приведения системы в стабильное или квазистабильное состояние могли быть самыми разными: это и дополнительная экономическая поддержка, и замена директора, и корректировка планов, и административная реорганизация производства, и др. В этом случае устойчивость деятельности организации достигалась управлением извне, и кризис не наступал.

Это не значит, что проблема устойчивости не существовала. Она просто перемещалась на отраслевой, региональный и государственный уровни и всегда решалась сверху.

Все производимые ранее реформы касались прежде всего, более высоких уровней, т. е. государственных (региональных) и отраслевых. Достаточно привести факты организации совнархозов, укрупнения (разукрупнения) министерств, внедрения генеральных схем управления. В настоящее время в условиях конкуренции проблема устойчивости организации стоит перед каждой организацией.

Итак, для того чтобы распознать кризис, необходимо своевременно обнаружить симптомы, определить факторы, свидетельствующие о возможности наступления кризиса, и выявить его причины. Средствами обнаружения возможности наступления кризисной ситуации в организации

служат интуиция и опыт, анализ и диагностика состояния. Их следует применять на всех этапах существования организации, ибо возможна ситуация, при которой она может войти в глубокий кризис на пике своего развития или при весьма благоприятной внешней экономической обстановке.

1.2. Кризис организации: его виды, фазы и последствия

Кризис - это крайнее обострение внутривы производственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.

Кризисные ситуации могут возникать любой стадии деятельности организации как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства и, наконец, при начале спада и т. п.

Мировая рыночная экономика не знает примеров организаций, которых когда-либо не коснулись кризисные ситуации в той или иной мере.

Кризисные ситуации прежде всего, выражаются в колебаниях объема производства и сбыта продукции, роста кредиторской задолженности поставщикам, банкам, налоговым органам, в дефиците оборотных средств и т. п., так как именно эти причины служат предпосылкой появления состояния неплатежеспособности организации.

До банкротства организации проходят ряд стадий состояния от эпизодической (временной) неспособности выполнять в полном объеме и своевременно свои обязательства до длительной, от длительной до хронической неспособности, от хронической до кризисного и безнадежного состояния, т. е. полного финансового банкротства.

Рассматривая различные виды кризисов организаций, исследователи больше всего уделяют внимание финансовому кризису организаций. Финансы, финансовые потоки — это как кровь (как носитель кислорода во все участки тела) у живого организма, обеспечивающая жизнедеятельность всех органов.

Именно поэтому можно с определенной степенью условности (допущения) сравнить функционирование, «заболевание» и «лечение» организаций с развитием человека, что можно проследить по нижеприведенной модели.

Таблица 1 – Модель развития организации и человека

1. Регистрация фирмы	1. Рождение человека
2. Развитие, рост фирмы	2. Развитие и рост человека, его становление
3. Создание дочерних фирм	3. Рождение у родителей детей
4. Появление признаков неплатежеспособности, финансовой неустойчивости	4. Возникновение болезней у человека
5. Проведение анализа (диагностики) деятельности фирмы и определение мер по восстановлению устойчивости	5. Проведение диагностики на основе анализов состояния человека, назначение лекарств для предотвращения болезней

6. Процесс финансового оздоровления фирмы при реализации намеченных мер	6. Процесс выздоровления человека при приеме лекарств
7. Ухудшение финансового состояния, возникновение хронической неустойчивости	7. Обострение болезни, ухудшение здоровья, терпение не помогает
8. Сокращение нерентабельного производства	8. Проведение хирургической операции для спасения человека
9. Наступление кризисного состояния фирмы	9. Реанимация человека
10. Ликвидация фирмы	10. Смерть человека

В странах с развитой рыночной экономикой организации при признании их неплатежеспособными попадают в «черный список» — реестр неплатежеспособных организаций и их собственников со всеми вытекающими последствиями: падением репутации, потерей партнеров, невозможностью получать кредиты и отсрочки по оплате поставок и т. д. С недоверием также относятся и к собственникам этих организаций, которые начинают новый бизнес.

Применительно к организации кризисы можно классифицировать следующим образом:

- технологический (производственный), при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит организацию к финансовым потерям;
- социальный (социально-управленческий), возникает в результате появления между работниками или их группами конфликтов, в том числе между рабочими и администрацией, управленческих конфликтов в аппарате управления и т. п. Указанные конфликты ведут к принятию неэффективных решений и к потерям времени на самом производстве;
- финансовый, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации;
- организационный — возникает в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри между исполнителями;
- информационный, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации. Все это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь;
- кризис взаимодействия между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации.

В конечном итоге эти кризисы, как правило, отражаются на финансах организации и между собой достаточно тесно связаны.

Рассмотрим фазы возможного развития и преодоления кризисов в организации.

I фаза — спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов рынка.

II фаза — дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации (без ухудшения внешних условий на рынке).

III фаза — депрессия — приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер).

IV фаза — восстановление финансового равновесия, оживление производства — восстановление производства и реализации продукции до предкризисного уровня.

V фаза — рост производства, ускорение экономического развития организации, увеличение объемов продаж и реализации в краткосрочной перспективе.

VI фаза — поддержание нового экономического уровня развития предприятия, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования.

Кризисы могут вызывать один другого или может возникать цепная реакция, когда один возникший кризис вызывает другой, а затем третий и т.д.

Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Внутренними причинами возникновения кризиса в организации могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

- отдельными группами собственных и заемных средств и их размещением в основные и оборотные средства;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;
- доходами и объемами краткосрочных займов;
- качеством продукции и ее ценой на рынке;
- ценой продукции и затратами на ее производство;
- уровнем технического оснащения анализируемого предприятия и его конкурентов;
- дебиторской и кредиторской задолженностями;
- объемами инвестиций и доходами по ним и т. п.

Снижение рентабельности и рост задолженности также приводят к возникновению кризисной ситуации. По динамике изменения соотношения других показателей по возникающим симптомам можно диагностировать возможность появления кризиса.

При наступлении кризисных ситуаций необходимо иметь резервы для их преодоления, а также владеть системой управления для осуществления деятельности организации в условиях наступившего кризиса.

Результаты наступившего кризиса могут быть различными.

Правильно организованный менеджмент может ослабить влияние кризиса и добиться восстановления жизнеспособности организации в целях ее сохранения. Может произойти обновление организации при сохранении собственников и руководителей или реструктуризация организации (слияние, разделение, присоединение, выделение). При других условиях кризис может привести к полной ликвидации организации или к смене собственника и перестройке процесса функционирования организации.

Следует иметь в виду, что кризис в организации не обязательно приводит к негативным последствиям.

В табл. 1.1 классифицированы позитивные и негативные последствия, возникающие в результате наступления кризиса в организации.

Таблица 1.1 - Возможные последствия наступления кризисного состояния организации

Позитивные	Негативные
Ослабление кризиса	Усиление кризиса
Финансовое оздоровление организации (преодоление кризисного состояния)	Переход к новому кризису
Сохранение организации как юридического лица	Ликвидация организации (распродажа имущества)
Реструктуризация (преобразование) организации	Смена собственника

Важную роль в деле разрешения кризисных ситуаций в организациях должно взять на себя государство.

Основными направлениями государственного антикризисного регулирования являются:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий. Например, в настоящее время уже действует третья редакция (2002 г.) этого закона;
- оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям, прежде всего в ведущих отраслях машиностроения, химии и ВПК;
- принятие Правительством РФ мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей со стороны государственных органов заказчика;
- приватизация и ликвидация предприятий-должников;
- совершенствование деятельности арбитражных судов и повышение действенности судебных приставов;

- создание института арбитражных управляющих — саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

В России государственным органом, проводящим политику антикризисного регулирования, является Федеральная служба по финансовому оздоровлению (ФСФО). Эта служба должна выполнять следующие основные функции:

- проводить анализ финансового состояния организаций, имеющих признаки несостоятельности, подготавливать рекомендации по их устранению;

- формировать положения и критерии оценки платежеспособности организаций;

- учитывать неплатежеспособные организации;

- выступать представителем собственника государственного предприятия, участвовать в проведении процедур банкротства организаций, предусмотренных законом;

- анализировать деятельность арбитражных управляющих и рассматривать жалобы на их действия;

- проводить анализ деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Многие предприятия России находятся в той или иной стадии кризисного финансового состояния, это в первую очередь связано с тем, что экономика страны пока еще только выходит из системного экономического кризиса.

В любой организации есть опасность появления кризисной ситуации, даже когда кризис близко не наблюдается, поскольку деятельность организации (в производственной, финансовой, инвестиционной сферах) всегда связана с рисками (предпринимательскими, финансовыми, процентными, экономическими и т. п.). Это определяется тем, что организация существует в социально-экономической системе, которая развивается циклично, по спирали, ибо изменяются люди и их потребности, интересы общества, техника и технология, появляются новые продукты.

Исходя из этого проявление кризисных ситуаций в организации требует принятия руководством (собственниками) радикальных мер, чтобы сохранить себя в рынке, так как в противном случае организацию ждет ликвидация.

С этой позиции процедуры банкротства предприятий — это обеспечение эволюции производства, продвижения нового, отживания старого, неуклонного развития экономики. Банкротство организаций - это необходимый атрибут рыночной экономики, несущий позитивное, оздоравливающее начало. В то же время институт банкротства — удобный инструмент для передела собственности.

В 2000—2001 гг. в России рассматривалось более 25 000 дел о банкротстве предприятий, возбуждено 18000 дел, из которых большинство закончилось конкурсным производством - ликвидацией организаций. В Германии в эти же годы было возбуждено более 50 000 дел, причем 40 000

предприятий была оказана помощь в восстановлении их платежеспособности и переходе на новый бизнес. В США за этот же период было возбуждено более 220 000 дел (такое число объясняется активным развитием малого и среднего бизнеса). Половина этих предприятий прекратила деятельность по собственной инициативе. А новых фирм образовалось свыше 200 000.

Из приведенных данных видно, что в России по сравнению с зарубежными странами основным путем разрешения кризисных ситуаций организаций (банкротов) является их ликвидация, эта ситуация сохранялась и в 2003 году.

1.3 Банкротство организации: его виды, цель и последствия

В понятии банкротства в практике выделяют следующие его виды.

1. Реальное банкротство организации, которое характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала.

Высокий уровень потерь капитала, наличие большого объема долгов не позволяют такой организации вести нормально производственно-хозяйственную деятельность, вследствие чего она объявляется банкротом юридически. В этом случае может проводиться конкурсное производство (ликвидация организации) или реорганизация юридического лица исходя из анализа конкретного состояния активов и пассивов организации.

2. Временное, условное банкротство, которое характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности, а также большим размером дебиторской задолженности, затовариванием готовой продукции, в то же время сумма активов организации превосходит объем ее долгов. Такой вид банкротства организации при антикризисном управлении путем использования санации и эффективных мер финансового оздоровления не приводит к ликвидации организации. В условиях проведения арбитражных процедур финансового оздоровления и внешнего управления появляется реальная возможность восстановить платежеспособность организации, переориентировать производство с учетом требований рынка и обеспечить в последующем ее нормальное функционирование на рынке.

3. Преднамеренное (умышленное) банкротство, которое характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности, нанесением ей экономического вреда (хищение средств организации разными способами) в личных интересах и в интересах иных лиц. Выявленные арбитражными управляющими факты преднамеренного банкротства передаются в суд для привлечения виновных к уголовному преследованию.

4. Фиктивное банкротство — это ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки платежей по своим финансовым обязательствам либо получения скидки с долгов, либо для передачи готовой

продукции, не пользующейся спросом на рынке для погашения долгов. Виновные в ложном объявлении организации неплатежеспособной, в утаивании активов для погашения кредиторской задолженности преследуются в уголовном порядке по представлению арбитражных управляющих.

В дореволюционной России несостоятельность организаций по законодательству различалась следующим образом:

- несчастная, или неосторожная — характеризовалась как несостоятельность не по вине собственников;
- злостная, или злонамеренная — характеризовалась как несостоятельность по вине собственников;
- расточительная несостоятельность, или простое банкротство — характеризовалась как несостоятельность из-за нерациональной финансовой политики, неправильного использования доходов;
- корыстное, или тяжкое, банкротство — характеризовалось как несостоятельность в результате умышленного сокрытия должником собственного имущества для получения личной выгоды.

Организация (предприятие), получившая статус юридического лица с момента государственной ее регистрации, приобретает обязанности, ответственность и права перед внешними субъектами права. Обязанности и ответственность с точки зрения процедуры банкротства — это своевременное исполнение своих обязательств, полное погашение долгов, а также ответственность за несвоевременное выполнение обязательных платежей и обязательств перед кредиторами.

Права с точки зрения процедуры банкротства — это возможность требовать от должника возврата своих средств, погашения долгов и компенсации за несвоевременную их оплату вплоть до обращения в судебные органы.

Осуществление процедуры банкротства организации имеет целью, во-первых, отдать долги юридическим и физическим лицам и, во-вторых, восстановить предпринимательскую деятельность организации в будущем. При этом первичным должно быть восстановление платежеспособности организации, а вторичным — погашение кредиторской задолженности.

Как мы уже отмечали, банкротство организаций имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Положительными сторонами проведения процедур банкротства являются возможности:

- закрытия организации должника (больной организации) и возвращения долгов кредиторам цивилизованным способом через суд;
- начала нового бизнеса;
- замены некомпетентных руководителей, временных собственников организации на профессиональных руководителей, передачи бизнеса в более надежные руки собственников;
- очищения активов организации, восстановления ее финансовой устойчивости и реструктуризации с целью выхода на эффективный бизнес;

- передачи бизнеса организации от государства в частные руки, и наоборот.

В то же время банкротство организации (его ликвидация) имеет и негативные последствия, поскольку затрагивает права и интересы большого круга юридических и физических лиц (работников организаций, партнеров организации, кредиторов и т. д.) и несет в себе другие социальные издержки.

Поэтому в странах с развитой рыночной экономикой, как правило, предусматривается комплекс мер по восстановлению платежеспособности фирмы-должника, а ее банкротство (ликвидация) или сокращение бизнеса рассматривается как крайне нежелательная мера.

К негативным сторонам банкротства относятся:

- потеря кредиторами части своего капитала;
- возможность вызвать последующие банкротства — так называемый эффект домино;
- ухудшение материального положения работников предприятия из-за длительной задержки причитающихся им заработной платы, пособий и т. д.;
- сокращение рабочих мест, возникновение социальной напряженности, и как результат - снижение платежеспособности населения;
- сужение потребительского рынка;
- возможность криминального передела собственности организации и разворовывания имущества, в том числе организаций со значительной долей государственной и муниципальной собственности.

Особенно широкий размах в России приобрел криминальный и полукриминальный, коррупционный характер банкротства. Если за рубежом с переходом на рыночную экономику накопление капитала происходило путем постепенного, длительного накопления его средств «снизу» отдельными группами населения, используя благоприятную конъюнктуру, то в России — в результате деления бесплатного громадного объема имущества, так называемой общенародной собственности, путем быстрой, часто обманной, приватизации (использования безыменных приватизационных чеков). В результате такой стремительной приватизации громадным состоянием практически бесплатно завладела небольшая группа населения (менее 0,3%), однако на сегодня пересмотр итогов приватизации может привести к глобальной экономической катастрофе.

Процедуру банкротства организаций следует рассматривать с экономической и юридической точек зрения.

Банкротство с экономической точки зрения — это следствие плохого учета хозяйственных и предпринимательских рисков в деятельности организации, обусловленных прежде всего неквалифицированными решениями и действиями руководства организации, т. е. рисками руководителей и собственников (ибо собственники выбирают руководителей) организации.

Банкротство с юридической точки зрения — это возможность правового решения острых конфликтов при невозврате организацией-должником денежных средств кредитору. Законодательство защищает

интересы кредиторов, давая им шанс вернуть вложенные средства (полностью или частично) либо за счет продажи имущества должника, либо в результате смены руководства и собственников организации, путем внедрения и реализации разнообразных реорганизационных мер.

В то же время следует заметить, что недополучение части средств кредиторами является для них тоже следствием их рисков при поставке своей продукции или предоставлении услуг организациям без анализа и учета их платеже- и кредитоспособности.

1.4. Стадии банкротства (финансового кризиса) организаций (предприятий)

Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие труднопрогнозируемые изменения экономической политики правительства, гиперинфляция, политическая нестабильность, разбалансированность финансового рынка.

Однако и в случае банкротства по очевидным внешним причинам анализ выявляет и ошибки самих предпринимателей, усугубивших действие неблагоприятных внешних факторов.

Ретроспективное исследование предприятия банкрота, как правило, показывает, что банкротство созревало постепенно, исподволь. Если сегодня предприятие как бы случайно не смогло оплатить своих обязательств, то отдаленной причиной этого могут быть неверный, не соответствующий потенциалу предприятия выбор сферы деятельности, ошибочная оценка емкости рынка, поспешный выбор поставщиков и товаропроводящей сети, нерациональная организация управления. Строгое разделение внешних и внутренних причин банкротства является непростой задачей, но даже всего лишь выявление прошлых ошибок может помочь в достижении наибольшей финансовой устойчивости при различных неблагоприятных внешних обстоятельствах.

Банкротство зарождается в период финансового здоровья, если последнее не подкреплено постоянной аналитической работой, направленной на выявление и нейтрализацию скрытых негативных тенденций. Методы и масштабы анализа и, в частности, финансового анализа меняются в зависимости от конкретных условий.

На российских предприятиях система финансового менеджмента еще находится на стадии становления. Неблагоприятные обстоятельства, несогласованные требования налоговых служб, банков, акционеров оказывают негативное влияние на этот процесс. Руководители предприятий озабочены главным образом вопросами минимизации налогов, сохранения средств от инфляции. Неплатежеспособные предприятия в первую очередь заняты поисками инвесторов. Неполнотой, бессистемностью и поспешностью страдает и финансово-аналитическая работа — обязательный элемент финансового менеджмента.

В настоящее время более 80% крупных и средних предприятий в России находится в предкризисном и кризисном состоянии, т. е. на различных стадиях банкротства.

Признаки банкротства могут проявляться по отдельности или по совокупности.

Рассмотрим стадии банкротства более подробно.

I стадия. Зарождение финансовой неустойчивости, появление негативных явлений в хозяйственной деятельности предприятия.

На этой стадии происходит скрытое снижение цены предприятия, уменьшаются доходы, растут убытки и т. д.

Руководство прибегает к косметическим мерам: продолжает выплачивать высокие дивиденды (чтобы успокоить акционеров и другие заинтересованные стороны), увеличивает заемный капитал, продает часть активов, чтобы снять подозрения у кредиторов, что дела у предприятия ухудшаются.

Эту стадию иногда называют скрытой формой начала банкротства. Здесь начинается незаметное снижение «цены» предприятия под влиянием различных внешних и внутренних факторов.

Цена предприятия определяется по формуле:

$$V = P/K,$$

где P — ожидаемая прибыль до выплаты налогов, а также процентов по займам и дивидендов; K — средний процент, показывающий проценты и дивиденды, которые необходимо будет выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемный и акционерный капиталы; или применяется ставка рефинансирования Центрального банка, установленная на данный период времени; V - ожидаемая цена предприятия.

Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности, увеличение средней стоимости обязательств.

Целесообразно рассчитывать «цену предприятия» на ближайшую и долгосрочную перспективу.

Условия будущего падения цены предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть с определенной вероятностью предугаданы, хотя в экономике всегда остается место для непрогнозируемых скачков.

Представленный показатель цены не имеет отношения к ценам продаж предприятия. За пределами финансовой отчетности остаются важнейшие элементы потенциала предприятия — кадры, научно-технические заделы, уникальность оборудования и другие, которые должны сыграть роль главных рычагов оздоровления.

Снижение прибыльности происходит под воздействием различных причин — внутренних и внешних. Значительная часть внутренних причин может быть определена как снижение качества управленческих решений, а значительная часть внешних — как ухудшение условий предпринимательства.

II стадия. Возникновение финансовой неустойчивости (начальная стадия финансовой неустойчивости).

III, IV стадии. Устойчивая (длительная) и хроническая финансовая неустойчивость.

Разница между второй и третьей стадией заключается в том, что на третьей стадии происходит дальнейшее ухудшение показателей работы

предприятия, резкое изменение статей актива и пассива баланса, ухудшение финансовых результатов. Особую тревогу вызывают:

- резкое уменьшение денежных средств на счетах;
- увеличение дебиторской задолженности (резкое снижение выручки также говорит о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);
- старение дебиторских счетов, возникновение так называемой «гиблой» дебиторской задолженности;
- разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженностей;
- увеличение кредиторской задолженности (или резкое снижение ее при наличии денег на счетах также говорит о снижении объемов деятельности);
- снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего разбалансирования долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия);
- трудности с наличностью;
- задержки в выплате заработной платы работникам;
- задержки с погашением обязательств (просроченная задолженность);
- рост убытков;
- конфликты на предприятиях, увольнение руководящего состава.

Руководство предприятия на этой стадии часто склонно к авантюрным способам зарабатывания денег, а иногда даже к мошенничеству (например, ситуация, когда проигравшийся хочет смухлевать, чтобы отыграться).

V стадия. Банкротство организации. Организация не может своевременно оплачивать долги как в полном объеме, так и частично, и банкротство становится юридически очевидным.

Банкротство проявляется как несогласованность денежных потоков (притока и оттока денег). Предприятие может стать банкротом как в условиях отраслевого роста, даже бума, так и в условиях отраслевого торможения и спада. В условиях резкого подъема отрасли возрастает конкуренция, в условиях торможения и спада падают темпы роста. Таким образом, каждому отдельному предприятию за темпы своего роста необходимо бороться.

Во всех случаях причиной банкротства является неверная оценка руководителями ожидаемых темпов роста их предприятия, под которые заранее находятся источники дополнительного, как правило, кредитного финансирования.

Объективным выходом в любом случае банкротства служит сжатие, если не полное исчезновение предприятия как лишнего на рынке. По возможности осуществляется либо частичное, либо полное перепрофилирование предприятия, что может оказаться выгодным.

В российских условиях недостаточного контроля финансовых и товарных потоков организации приобрели специфический опыт ложного банкротства. Они реализуют продукцию через дочерние и оффшорные фирмы таким образом, чтобы основная часть выручки оставалась на счетах этих фирм; по подложным контрактам уводят средства в зарубежные банки и т. д.

Каждая из рассмотренных выше стадий прежде всего характеризуется состоянием производственного процесса и финансов, а также состоянием функционирования управленческого персонала.

I стадия. Производственный процесс осуществляется в том же ритме без качественных и количественных решений. Принимаются некачественные, непродуманные управленческие решения.

Имеются отдельные сбои в осуществлении платежей по долгам.

II стадия. Производственный процесс дает определенные сбои (например, уменьшается сбыт продукции, возрастает задолженность и смещаются сроки осуществления платежей). Возникают конфликты среди персонала. Из-за несоблюдения технологии появляется бракованная продукция.

III стадия. Существуют серьезные сбои в производственном процессе. Часть персонала находится в свободных отпусках. Уходит квалифицированный персонал. Задерживается выплата зарплаты и происходит ее уменьшение. Возрастает просроченная задолженность по платежам.

IV и V стадии. Частичная и почти полная остановка производства. Зарплата не выплачивается. Кредиторы осаждают предприятие. Персонал разбегается. Отсутствует платежеспособность.

Эти характеристики определяют внутренние факторы предприятия.

Непринятие мер на каждой стадии и даже подстадии влечет за собой углубление кризиса на предприятии и скатывание в следующую стадию со всеми последствиями.

В ряде случаев предприятие может сразу считаться банкротом на II, III стадиях под влиянием внешних факторов — принятием правительством неожиданных решений в области экономики, когда банки приостанавливают свою работу, а цены (на материалы) скачкообразно растут или вдруг резко повышаются налоги или тарифы и т. д.

Тогда характеристика стадий принимает несколько иной вид.

Например, II, III стадии. Производственный процесс еще продолжается по инерции. Управленческий персонал не готов к новой ситуации. Не принимаются качественные решения. Происходят конфликты и уход квалифицированного персонала. Задерживается и снижается зарплата. Срываюются платежи по обязательствам.

1.5. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации

Банкротство организации - это результат негативного влияния разнообразных внешних и внутренних факторов развития организации в рыночных условиях. Мировая практика банкротства показала, что угроза финансовой нестабильности организаций возникает в среднем на 25—30% из-за внешних факторов и на 70—75% из-за внутренних, связанных с неумелым, нерациональным управлением. При этом в развитых зарубежных странах эти соотношения имеют следующие значения: внешние факторы составляют 10-15%, внутренние - 85-90%, в России внешние и внутренние факторы составляют примерно по 50%.

Если организации практически не могут или слабо влияют на негативные воздействия внешней среды, то влияние внутренних факторов является результатом управленческих решений администрации организации.

Следует иметь в виду, что анализ и принятие решений по устранению или уменьшению воздействия внутренних факторов необходимо производить с обязательным учетом влияния условий внешней среды на деятельность организации. В зависимости от действенности влияния тех или иных факторов на ухудшение финансовой состоятельности организации определяются конкретные причины кризисного состояния организации, процедуры финансового оздоровления и меры выхода из возникшего кризиса.

В числе факторов внешней среды рекомендуется выделить такие группы, как:

1. Общеэкономические, которые определяют влияние состояния экономики страны.
2. Государственные, т. е. факторы, определяющие, как влияет государство, его правовая, налоговая и другие системы на деятельность организации.
3. Рыночные (влияние факторов рынка).
4. Прочие.

К факторам внутренней среды развития организации рекомендуется отнести следующие группы:

1. Операционные (производственные и управленческие).
2. Финансовые (результат нерациональной финансовой политики).
3. Инвестиционные, связанные с неэффективной инвестиционной политикой организации.
4. Прочие.

Более подробно эти факторы раскрыты при рассмотрении классификатора факторов, вызывающих банкротство.

Источниками информационного обеспечения для определения значений изменения внешних факторов являются периодическая печать, информационные финансовые сборники, экономические журналы.

Источниками информационного обеспечения для определения значений влияния внутренних факторов служат анализ и учет

производственно-хозяйственной деятельности, управленческий учет, налоговый учет.

Вышеприведенные внешние и внутренние факторы при их изменении в худшую сторону будут негативно влиять на результаты коммерческой и производственной деятельности организаций, при их изменении в лучшую сторону положительно скажутся на результатах коммерческой и производственной деятельности организаций.

В реальных ситуациях внешние и внутренние факторы действуют на деятельность организации разнонаправленно. Необходимо учитывать их влияние при проведении финансового анализа и разработке мер по предупреждению наступления кризисного состояния организации, а в случае все же его возникновения — по выходу из него и восстановлению нормального функционирования организации.

Если обобщить все факторы, то в большинстве случаев ухудшение финансового положения организаций и их последующее банкротство связано с:

- неэффективной системой управления и некомпетентностью высшего руководства;
- слабым учетом изменений состояния рынка (спроса, конкурентов, ценовой политики и др.), производственного и финансового потенциала организации;
- хищениями на высшем уровне управления;
- неэкономичным и нетехнологичным производством продукции.

Деятельность организации, ее эффективность и платежеспособность является отражением интересов различных групп людей, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью организации и вовлеченных в той или иной мере в этот процесс.

Наиболее устойчивое, сильное влияние на деятельность организации независимо от формы собственности, оказывают интересы собственников и сотрудников организации, поставщиков и покупателей, кредиторов и конкурентов, государственных органов контроля и регулирования и др.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Каковы причины возникновения кризиса?
3. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
4. В чем проявляется человеческий фактор кризиса?
5. Каковы объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления?
6. Что означает понятие кризис?
7. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии? Какие существуют кризисы?
8. Как следует относиться к кризисам: опасаться, бороться, приветствовать или разрешать?

ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

2.1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций

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

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



Рисунок - Основные операции, осуществляемые на предприятии с позиции менеджмента

Общими для предприятия и для домохозяйства выступает стремление к устойчивому развитию, уменьшению бедности, получению лучшего образования, более высокому уровню питания и здравоохранения, чистой окружающей среде, большему равенству возможностей и свободы личности, более богатой культурной жизни.

В этой связи, естественно, возникают вопросы о том, можно ли предсказать экономическое будущее, как спасти предприятие или домохозяйство от краха, какова при этом роль государства, из чего складывается механизм государственного регулирования и др.

В условиях рыночной экономики главное внимание собственников и менеджмента обращено к оптимизации решаемых ими задач.

Так, предприятия стремятся к максимизации прибыли, а домохозяйства — к более выгодному использованию своего дохода. Однако задача

оптимизации может быть не только невыполненной, но и может возникнуть ситуация разорения домашнего хозяйства, краха предприятия, банкротства целых отраслей и даже гибель природы.

Каждое из этих явлений может происходить как по отдельности, так и во взаимосвязи. Разорение домашнего хозяйства может произойти из-за отсутствия денежных средств для оплаты расходов по его ведению и воспроизводству. Крах предприятий вызывается среди прочего тем, что после вычета всех расходов прибыль оказывается равной нулю или менее того. Разрушение культуры и образования происходит из-за отсутствия у государства средств на эти цели.

Следствие подобных явлений — обострение социальной обстановки.

Итак, что же может служить причиной нарушения равновесия хозяйствующего субъекта в условиях рынка? Ответ на этот вопрос состоит в следующем: во-первых, наличие монополии; во-вторых, вмешательство государства; в-третьих, инфляция и, наконец, внешние факторы. Нарушение равновесия приводит к кризису — явлению, по своей сути представляющему некий предел и обострение противоречий внутри прежнего способа регуляции. С позиции теории регуляции кризисы можно классифицировать следующим образом:

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

- циклический кризис. Здесь кризис представляет собой фазу устранения напряжений и не равновесий, накопившихся за время подъема в экономических механизмах и социальных процессах;

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

- кризис системы регуляции. Ситуация, когда механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным;

- кризис способа производства. Этот кризис характеризуется обострением противоречий, развивающихся в недрах наиболее важных институциональных форм — форм, определяющих режим накопления. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса. Это ситуация, когда блокируется вся динамика воспроизводства данной конкретной экономики.

Известный французский экономист Робер Буайе в своей типологии кризисов указывает на их четыре типа: кризис 1-го типа «нарушение характера», 2-го — «частичное нарушение в системе регуляции», 3-го — «кризис системы регуляции» и 4-го — «кризис режима накопления и системы регуляции». Применительно к этой типологии из указанных выше кризисов кризис «внешнего шока» будет относиться к 1-му типу, циклический и структурный — ко 2-му, а перечисленные далее соответственно к 3-му и 4-му. Взаимосвязь институциональных форм, режима накопления, механизмов регуляции и кризисов показана на схеме, воспроизведенной из книги Р. Буайе «Теория регуляции» (рис.).



Рисунок - Взаимосвязь различных категорий: институциональных форм, режима накопления, механизмов регуляции и кризисов

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности — такова цель исследовательской деятельности менеджера, государственного аппарата управления. Это главное условие для выработки и осуществления мер по государственному регулированию кризисных ситуаций.

Проблемы регулирования развития народного хозяйства широко обсуждались и в СССР. Однако само понятие «регулирование» применялось больше для обозначения государственной экономической политики. Например, государственное регулирование заработной платы выражалось в утверждении тарифных ставок и должностных окладов работникам, введении тех или иных систем оплаты труда. В принципе, централизованное планирование и управление было не чем иным, как формой государственного регулирования при осуществлении социально-экономической политики КПСС. Но государственное регулирование в директивно-плановой

экономике и государственное регулирование в рыночной экономике как понятия имеют различия.

В дальнейшем изложении мы будем исходить из следующего рабочего определения: регулирование — это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Требует определенного переосмысления понятие «экономическая эффективность». Экономическая эффективность определяется комплексом понятий, а именно:

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

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

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

Все рассмотренное выше обеспечивает эффективное использование ресурсов в данный момент времени. Динамическая эффективность требует оптимизации роста производства или потребления.

Стремление к динамической эффективности (в отличие от статической) ставит труднейшую задачу — распределение средств между текущим потреблением и инвестированием.

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

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

Серьезной помехой выступает, во-первых, устаревшее мышление. Его корни лежат глубоко и их решение невозможно безэффективной системы образования и открытости внешнему миру.

Большинство наших специалистов и руководителей не имели и не имеют представления, например, о том, что редкие ресурсы обладают альтернативной стоимостью, т. е. ценность ресурсов, используемых для достижения данной цели, определяется возможностями их альтернативного применения при реализации всех остальных целей.

Когда такого понимания нет, не может быть выработан адекватный подход к различным компромиссам, становится трудным выбор приоритетов.

Во-вторых, довлеет груз старых приоритетов. Как известно, в советское время экономическая система строилась на приоритете общественных интересов перед правами личности, а также на стремлении добиться достижения цели любой ценой, даже если приходилось лгать. Это въелось в поведение людей: подчиненные скрывают неприятные известия от начальников, нередко приукрашивают сделанное.

В-третьих, старые страхи ведут к оборонительной реакции. Раньше экономические трудности решались проведением реорганизации, которая маскировала провалы. Издержки этой меры ложились на трудовой коллектив предприятия, членами которого распоряжались, как неодушевленными предметами, как «винтиками». В итоге многие люди продолжают опасаться реформ, не верят в возможность достижения их целей.

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

1. Поиск инноваций, содействующих изменениям в способе экономического роста. Это преобразования в области отношений найма, которые могут способствовать попыткам выхода за пределы прежнего способа экономического роста. Это и определение форм внутренней организации и конкуренции, к которым движутся предприятия. Это и выявление того, происходит ли заметное изменение образа жизни, нарушения или изменения в сфере материального потребления и какое влияние это может оказать на отношения найма и организацию производства? каким образом восстанавливаются каналы государственного регулирования? какое влияние оказывает финансовая дерегламентация на связи между промышленностью и банками, на отношения между деньгами, кредитом и накоплением?

Этот далеко не полный перечень вопросов свидетельствует о том многообразии специалистов и исследователей, которые требуются для их решения.

2. Поиск условий распространения инноваций. Дело в том, что инновации могут быть не только полезными, но и бесполезными, а также преждевременными, когда условия на микро- или макроуровне не приспособлены к их восприятию. Поэтому становится очень важным вопрос о факторах, которые в условиях кризиса определяют распространение инноваций.

3. Определение различий между локальными и глобальными изменениями. Необходимо уметь проводить различие между дополнительными инновациями в рамках существующей логики нововведений и структурными изменениями, затрагивающими саму эту логику. При этом следует подчеркнуть, что новое часто накладывается на старое. В этом случае переход от одного способа регулирования к другому совершается путем смены поколений и это относится как к занятому кадровому персоналу, так и к используемым зданиям, сооружениям, оборудованию.

4. Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений. Это вытекает из самой логики процесса регулирования кризисных ситуаций. Ведь предпринимаемые изменения могут или не привести к цели, или вызвать непрогнозируемые последствия. Поэтому с точки зрения менеджмента здесь важно ответить на следующие вопросы: насколько состоятельными и эффективными окажутся преобразования в логическом и социально-политическом плане? каким образом разрешаются постоянно повторяющиеся конфликты и возникающие неравновесия на микроэкономическом уровне? В макроэкономическом плане предстоит выяснить, определяет ли сочетание частичных компромиссов и новых институтов систему регулирования в целом, т. е. всю серию совместимых между собой механизмов распределения капитала, труда, денег, кредитов.

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

2.2. Роль государства в антикризисном управлении

Анализ итогов реформ в современной России показывает, что их идеологи, взяв на вооружение лозунг «реальный социализм побежден капитализмом», предприняли попытку перенести на страну принципы развития экономики, распространенные в совершенно иных географических и исторических границах, проигнорировав тем самым уроки практики:

режимы функционирования экономики различаются во времени и пространстве. Наглядным подтверждением этого являются различные варианты капиталистического развития, например, в Германии, США, Швеции, Франции, Японии.

Рыночная экономика — это не самоцель, а средство. Поэтому усилия государства должны сосредоточиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ.

В соответствии с этим должны разрабатываться конкретные методы проведения активной промышленной и социальной политики, особое внимание следует уделять проблеме формирования всего многообразия институтов, без которых рыночная экономика нормально функционировать не может. Последнее очень важно для России. Ведь если даже предположить, что рынок — это саморегулируемая система, что может быть верным только при очень жестких условиях, он, тем не менее, никогда не может быть самообразующейся системой. В нашей стране ныне — не рынок, на котором господствует чистая и совершенная конкуренция, а иллюзия рынка с процветанием различных мафиозных образований.

В этих непростых условиях совсем не риторическим является вопрос: почему те же самые факторы, которые позволили институализировать режим массового производства и потребления после второй мировой войны, ныне усугубляют структурный кризис, характерный для многих европейских стран?

Строго говоря, разгадка феномена механизма развития, разложения и упадка является одной из самых актуальных задач. Ей посвящены труды многих видных ученых мира. Для нас, россиян, осмысление этого феномена, как и всей современной теории регулирования, имеет непреходящее значение.

Центральная проблема развития — это взаимодействие между правительством и рынком. Это вопрос не о том, вмешиваться или не вмешиваться государству в дела экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок конкурирующих продавцов является пока лучшим способом эффективной организации производства и распределения товаров и услуг. Однако рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

И государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Как рынок вообще отличается от его различных форм, так и государство дает знать о себе тоже различными способами и формами.

Вмешательство государства необязательно должно выражаться в организации какой-либо деятельности. Оно может выступать в виде

регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов благ и услуг, в иных проявлениях.

На рисунке показаны отношения между государством и рынком в четырех аспектах: развитие человека, внутренняя экономика, международная экономика и макроэкономическая политика. Эти сферы деятельности взаимосвязаны. Внутренняя экономика без чрезмерных «перекосов» вознаграждает тех, кто формирует свой человеческий капитал более бережно, чем это делает «перекошенная» экономика. В то же время образование делает внутреннюю экономику более производительной благодаря тому, что ускоряется освоение новых технологий. Или другой пример: стабильная макроэкономика помогает внутренней системе цен, поскольку она рассеивает туман инфляции. Но эффективность микроэкономики также облегчает возможность поддерживать инфляцию на низком уровне: чем меньше нежизнеспособных предприятий, тем меньше потребность в субсидиях, усиливающих дефицит государственного сектора. Все четыре направления деятельности по праву заслуживают того, чтобы ими заниматься. Однако ввиду существования таких связей результаты, по-видимому, будут несоизмеримо более надежными, если все они будут осуществляться вместе.



Рисунок - Взаимодействие элементов благожелательной к рынку стратегии развития

Реформы предполагают коренные изменения в обязанностях государства, предприятия и гражданина. В условиях советской системы экономические функции государства сводились в основном к удовлетворению запросов и потребностей не только людей, но и предприятий. В условиях рынка предприятия сами обеспечивают эффективность и прибыльность производства. Люди сами несут ответственность за поиск для себя работы и реализацию своих возможностей.

Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и безопасности страны.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой и полномочием государства, а его способностью поощрять развитие институциональных форм, адекватных времени. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно разглядеть ростки нового, вокруг которых и должна совершаться перестройка всего экономического и социального пространства.

Эта функция государства обеспечивается наличием демократической власти, заинтересованной в социально ориентированном характере проводимых реформ, способной осуществлять политику в интересах общества в целом, а не каких-либо групп, кланов и элит.

Следовательно, речь идет о превращении власти в нормально действующий структурный механизм общества, обеспечивающий спокойную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью.

Для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи необходимо обеспечить ряд условий. Прежде, всего, это развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми законов. В обществе, где не создана государственно-правовая система, гарантирующая силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, растет теневая экономика.

Теневики, как известно, не сообщают органам статистики о своем хозяйственном обороте. Поэтому прямая, статистически полная и достоверная оценка масштабов теневой экономики невозможна. Однако это не означает, что задача неразрешима. Теневики различают по характеру связи с производством. Часть из них участвует в производстве товаров и услуг, а другая — осуществляет перераспределение созданного продукта. Разнятся и субъекты теневой экономики, их интересы. Соответствующие типы, определяемые особенностями сфер функционирования, используемых методов и форм теневой деятельности, образуют своего рода пирамиду. На ее вершине — сугубо криминальные элементы, торговцы наркотиками и оружием, наемные убийцы, рэкетеры и т. д. Сюда можно отнести и классически коррумпированных представителей органов власти и управления, берущих крупные взятки, торгующих государственными должностями и интересами. Эти элементы формируют своеобразную надстройку теневой экономики, составляющую, по экспертным оценкам, от 5 до 25% всей пирамиды и обладающую значительными ресурсами, силой и влиянием.

По оценкам, размеры российского теневого капитала по отношению к валовому внутреннему продукту сопоставимы по доле «затенения» экономики отдельных стран Латинской Америки, в которых она достигает

60—65%. Даже по официальным данным, как минимум, 25% доходов населения проходит в скрытой форме.

Опираясь на уроки зарубежного опыта и анализ отечественной практики, нельзя не увидеть, что определяющую роль в резком росте масштабов теневой экономики в России сыграли просчеты и ошибки в проведении экономических преобразований. Именно это привело к формированию дестимулирующего механизма легальной экономической деятельности и дестабилизации материального положения основной массы населения.

Важным условием в этом процессе выступает формирование механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание экономической безопасности, политическую стабильность и ориентацию на правовую защиту личности, социализацию хозяйственной деятельности.

Предельная напряженность, связанная с реформированием страны и угрозой социальной дестабилизации, что подтвердили массовые выступления трудящихся в мае 1998 г., требуют проведения постоянного государственного мониторинга и анализа последствий принимаемых властями решений. Стратегия реформ должна предусматривать предварительную оценку социальных последствий этих решений, их корректировку и систему мер по смягчению и компенсации негативных последствий. Все это обуславливает необходимость нового подхода к управлению социально-экономическими процессами, в котором учитываются неопределенность результатов хозяйственных решений, неизбежные факторы риска.

Использование концепции риска предполагает предвидение возможных критических ситуаций, оценку вероятных потерь для населения с выявлением их качественного и количественного характера в зависимости от масштабов и реальности их возмещения. В разработке и реализации такой концепции заинтересовано само государство. В его распоряжении находятся огромные высоколиквидные материальные активы. Как собственник государство крайне заинтересовано в расширенном воспроизводстве принадлежащего ему промышленного и финансового капитала. Повышение доходности государственной собственности напрямую зависит от управления ею.

Свои управленческие функции государство реализует в нескольких сферах. Во-первых, это предприятия федерального подчинения. Организацию управления ими как имущественными комплексами осуществляет Министерство государственного имущества России.

Оперативное руководство (управление) производством осталось за отраслевыми министерствами и ведомствами. Такое разделение функций повлекло за собой множество проблем, хотя задумывалось с целью более эффективного управления предприятиями.

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям — на праве оперативного управления.

Что это означает? Прежде всего контроль за тем, как эта собственность используется. В отношении предприятий — эффективно или нет, учреждений — по назначению или нет. При умелой постановке дела появляется возможность мониторинга за финансовым состоянием и его перспективами на предприятии, путями реструктуризации производства, его диверсификации, осуществлением стратегического планирования.

Во-вторых, это предприятия с государственной долей участия в уставном капитале. На этих предприятиях государственная доля акций не подлежит продаже и они также являются объектами воздействия со стороны государства. Осуществляется оно путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства.

Практика показала, что институт представителей государства в органах управления предприятий не всегда оправданно формировать только из государственных служащих — специалистов министерств и ведомств. Представитель государства в органе управления предприятием должен быть хорошим менеджером, владеть методами исследования систем управления, обладать чувством социальной ответственности.

В-третьих, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать. К сожалению, до последнего времени приоритетным направлением в этой области является продажа недвижимости для наполнения государственного бюджета. Между тем более эффективным может быть путь регулирования через систему национального имущества, предлагаемый учеными Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН). Суть его заключается в организации использования этого имущества на условиях аренды. Этот способ регулирования служит преградой для превращения предприятий в чисто имущественные объекты с утратой ими производственных и хозяйственных функций и массовыми увольнениями их работников.

В-четвертых, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. В этой сфере действуют более сотни законодательных актов, которые нередко носят противоречивый характер и не способствуют эффективному развитию сельскохозяйственного производства. За 1991—1996 гг. продукция сельского хозяйства сократилась на 38%, посевные площади — на 15%, поголовье крупного рогатого скота — почти на 40%, в том числе коров на 24%. Валовый сбор зерна снизился на 40%, производство мяса — почти наполовину, молока — на 36%, яиц — на одну треть (Российский статистический ежегодник. Госкомстат РФ. М., 1997. С. 330, 358, 359). А ведь с сельским хозяйством связана жизнь и деятельность почти 40 млн. сельских жителей.

Наконец, в поле государственного регулирования находятся отношения собственности в регионах. Формально перевести недвижимость из одной формы собственности в другую не является проблемой.

Важно добиться, чтобы на этой базе оптимально реализовывались интересы работника, предприятия и государства. На практике же превалирует передача федеральных предприятий в собственность субъектов Российской Федерации в счет погашения долга государства их бюджетам, что связано с пониманием того, что предприятие — имущество, имеющее определенную стоимость. Упускается из виду, однако, главное, а именно: предприятие является основным структурообразующим элементом экономики. В нем для производства продукции соединяются трудовые, материальные и финансовые ресурсы, оно является источником удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах и местом приложения сил большинства трудоспособного населения страны.

2.3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

Любое вмешательство государства в экономику связано с двумя вопросами: во-первых, почему государство это делает? и, во-вторых, как оно это делает? Пониманию проблематики первого вопроса помогают материалы разделов 2.1 и 2.2. Ответ на второй вопрос обычно связывают с нормативно-законодательной деятельностью, финансовым регулированием, деятельностью в сфере производства и перераспределением доходов.

Поскольку проблемы банкротства и ликвидации предприятий, инвестиционная политика в антикризисном менеджменте подробно рассматриваются в специальных главах, сосредоточим внимание на вопросах, являющихся ключевыми в тех или иных видах государственного регулирования кризисных ситуаций.

Нормативно-законодательная деятельность. «Экономической конструкцией» по праву называют Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Это образное выражение очень точно и емко характеризует особо важное значение ГК в регулировании экономики страны. Его нормы в соответствии с п. 1 ст. 76 Конституции Российской Федерации имеют «прямое действие на всей территории Российской Федерации».

Конкуренция как элемент рыночной экономики предполагает не только определенный динамизм, но и его обратную сторону — застой производства. Право против ограничения конкуренции, обычно называемое «антимонопольным правом», является наряду с правом против недобросовестной конкуренции значительной областью антикризисного законодательства.

Застой, или стагнация, производства связан с неустойчивым финансовым положением предприятия. Причинами могут быть отсутствие или недостаток оборотных средств, рост просроченной и дебиторской задолженности, другие обстоятельства, ведущие к прекращению платежей по своим обязательствам, т. е. к банкротству.

В современной практике понятие «банкрот» введено в Указе Президента Российской Федерации от 14 июня 1992 г. «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур». Этот указ, а затем и принятый 19 ноября 1992 г. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», введенный в действие с 1 марта 1993 г., реально не работали, поскольку отсутствовал действенный арбитражно-судебный механизм.

В период приватизации государственной (муниципальной) собственности предполагалось запустить механизм банкротства, нормативной базой которого являлись не только указанные выше акты, но и новые, в частности Указ Президента Российской Федерации от 22 февраля 1993 г. «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий»; указы Президента Российской Федерации от 23 мая 1994 г.: «О реформе государственных предприятий», «О некоторых вопросах налоговой политики», «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины», «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей» и от 2 июня 1994 г. «О продаже государственных предприятий-должников»; постановление Правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г.

Защита интересов государства как собственника в отношении федеральных предприятий, а также предприятий, в уставном капитале которых есть доля государства, была возложена на Федеральное управление по делам несостоятельности (банкротства) при Госкомимущество России (ныне Мингосимущество России).

К числу важных нормативных актов, направленных на преодоление кризисных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности общества, следует отнести Указ Президента Российской Федерации от 20 марта 1993 г. «О деятельности исполнительных органов по преодолению кризиса власти», постановление Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 25 марта 1994 г.

«О кризисном положении в российской науке», постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 7 апреля 1994 г. «О кризисе платежеспособности в экономике Российской Федерации», указы Президента Российской Федерации от 24 октября 1994 г. «О мерах по преодолению кризисной ситуации на предприятиях текстильной и легкой промышленности» и от 14 июля 1996 г. «Об ответственности должностных лиц, допустивших обострение кризиса в топливно-энергетическом комплексе Приморского края» и др.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Это вмешательство государства вытекает из объективной необходимости поддержания в экстремальных ситуациях эффективности и справедливости рынка, в получении потребителями необходимой и достоверной

информации. Оно требуется в связи с ростом опасных для здоровья и жизни людей причин. Поэтому государство ужесточает режим контроля за соблюдением законов и нормативных актов, связанных, например, с производством и реализацией алкогольных напитков, продуктов питания, медикаментов, сложной электробытовой техники.

Исключительно велика роль государства в регулировании таких сторон социальной жизни, как занятость, трудовые отношения, развитие домохозяйств. Оно осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно-правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

Анализ итогов реформ за прошедшие годы показывает, что выход из кризиса и успешное развитие экономики невозможно без ее всесторонней гуманизации, глубокого поворота к нуждам и потребностям человека, развития его способностей и творческого потенциала. Закон, нормативно-правовая деятельность государства должны максимально содействовать интеграции социальных стимулов развития общественного производства с его естественным назначением — служить удовлетворению потребностей людей.

Финансовое регулирование. Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования. В стране финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Бюджетная политика определяется рядом специфических факторов и прежде всего экономическим и финансовым кризисом. Из этого следует, что она не может восприниматься как типичный случай, свойственный развитой рыночной экономике. Ее задачи и цели отражают особенности переживаемого периода, а именно:

- использование бюджетной политики как средства реализации общих задач и целей экономических преобразований;
- обеспечение минимальной в условиях кризиса управляемости экономики и экономического процесса в целом;
- разрешение или смягчение острых социальных противоречий, возникших в результате смены общественного строя, а также по рожденным ходом реформ;
- развитие новых отношений бюджетного федерализма.

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

Глубина и продолжительность кризиса в стране во многом порождены, во-первых, просчетами в выборе системы и механизмов назревших преобразований; во-вторых, отсутствием четкой целевой ориентации и, в-третьих, игнорированием мирового опыта регулирования экономики.

Выбранный путь «финансовой стабилизации» не привел к улучшению ситуации, а породил новые и весьма опасные тенденции.

В ходе исполнения бюджета самому значительному сокращению подвергаются программы, которые государство обязано финансировать. Следствием этого является снижение уровня заработной платы и задержки ее выплаты, упадок здравоохранения и образования, других жизненно важных отраслей.

Дефицит бюджета государство покрывает за счет операций с ценными бумагами и получения иностранных кредитов. В регионах напряженность финансовой ситуации снижают за счет продажи недвижимости, объектов незавершенного строительства, пакетов акций, прав долгосрочной аренды земельных участков. Но эти ресурсы конечны. Нужны возобновляемые ресурсы, т. е. доходы от производства.

Финансовая политика последних лет привела не только к последовательному вытеснению долгосрочных кредитов краткосрочными, но и сокращению объемов кредитования. Значительная часть денежных средств банков, предприятий и населения стала уходить не на кредитование производства, а на финансирование бюджетного дефицита. По операциям с валютой, ценными бумагами, межбанковскими кредитами доходность была завышена. Без кредитов экономика ставится на грань полного распада.

Начало интенсивного роста финансовой пирамиды государственного долга связано с переходом в 1995 г. от эмиссионного к исключительно заемному финансированию дефицита бюджета и становлением масштабного рынка государственных ценных бумаг.

Именно с этого времени механизм краткосрочного кредитования бюджета посредством ГКО приобретает исключительно большое макроэкономическое значение. Он приводит не только к быстрому наращиванию долговой нагрузки, но и к «выкачиванию» из экономики значительных ликвидных ресурсов. Высокие ставки по внутренним государственным займам становятся ключевым ориентиром на рынке кредитного капитала, недоступного из-за своей дороговизны для инвестирования в основные и оборотные средства предприятий.

Порочность модели долговых заимствований в условиях глубокого кризиса, длительное поддержание завышенного курса рубля, «открытость» финансовой сферы страны к потрясениям на мировых рынках и отток спекулятивного капитала из развивающихся стран в итоге привели к тому, что механизм ГКО превратился в свою противоположность: чистая выручка от размещения ГКО с апреля 1998 г. стала отрицательной. В этот период бюджет по сути стал работать исключительно на ГКО, что в конечном счете обернулось закономерным дефолтом и крушением пирамиды государственного долга.

Есть основания полагать, что в 1998 г. потерпела крах осуществлявшаяся долговая модель российской экономики. После объявленного дефолта по государственным заимствованиям произошло резкое обострение финансово-платежной и долговой обстановки, паралич

банковской системы, спровоцированный замораживанием ГКО и коллапсом валютного рынка. Неконтролируемая девальвация рубля и вызванная ею высокая инфляция не только разом обесценили имевшийся потенциал сбережений страны, но и с «замораживанием» внутреннего долга вывели значительную их часть из хозяйственного оборота, еще более усилив процессы долларизации экономики и бегства капитала из страны.

Механизм корректировки денежных процессов сложен. Многие параметры, определяющие состояние денежной сферы, например спрос на деньги, скорость их обращения, находятся за пределами контроля хозяйственных органов государства. Поэтому главный акцент в современных программах управления деньгами делается на изменении их предложения, т. е. на ускорении или замедлении темпов денежной эмиссии. Контроль за этими процессами носит не прямой, а косвенный характер.

В развитых странах денежная масса состоит преимущественно из кредитных денег (банкнот, депозитов), т. е. денег, выпускаемых в обращение по каналам кредита и регулируемых состоянием производства и конъюнктуры. Это означает, что инициаторами выпуска или изъятия денег выступают хозяйствующие субъекты. При этом процесс денежной эмиссии имеет свои ограничения: государство может оказывать существенное влияние на темпы роста денежной массы и другие параметры денежного оборота.

В России ситуация иная. У нас не дефицит денег, а дефицит финансового капитала. Он выражается в дефиците пассивов банковских и небанковских финансовых институтов относительно спроса на денежные средства. Основной причиной этого является отсутствие достаточных вложений населения (домашних хозяйств) и предпринимателей. Гиперинфляция 1992—1994 гг. практически уничтожила многолетние накопления населения и оборотные фонды предприятий.

Вместе с тем из кризисной ситуации есть несколько способов выхода. Первый — постепенно восстановить утраченные сбережения. Второй — стимулировать привлечение новых накоплений граждан в банки и небанковские финансовые институты. Третий — привлечение прямого и портфельного иностранного капитала и внешние заимствования. Четвертый — использование широко распространенной на Западе практики учета и переучета векселей.

Указанные способы регулирования имеют как преимущества, так и недостатки. Первый способ не ведет к инфляции, но способствует росту государственного долга. Кроме того, он практически не увеличивает финансовый капитал, так как восстановление сбережений населения происходит в основном через заимствование денег у самого же населения. Второй способ также не грозит инфляцией, но растягивает на продолжительный срок процесс роста финансового капитала. Это на годы сохранит проблему неплатежей, дефицита источников финансирования инвестиций в основной и оборотный капитал. Третий способ может смягчить проблему, но он ставит в зависимость финансирование экономики от

конъюнктуры мирового рынка. Четвертый способ у нас в стране практически не действует.

Выйти из финансового кризиса можно только на основе преодоления ситуации нарастающего отторжения большинства населения от проводимых в стране преобразований. Главное — уйти от десоциализации финансовой политики. Подавить истоки напряженности и снизить остроту долгового кризиса страны может только устойчивый экономический рост. Обеспечить его в короткие сроки сложно, но можно, опираясь на инвестиционное развитие конкурентоспособной части реального сектора экономики. В первую очередь, это агропромышленный комплекс: переработка, торговля и от них вложения в сельское хозяйство. После девальвации рубля в стране образовался рынок для российского продовольствия по меньшей мере на 20 млрд. дол. в год. Сельское хозяйство должно получить средства от компаний, которые работают в сфере переработки и торговли. Расчеты показывают, что, сохраняя низкие цены при одновременном повышении качества продукции, можно было бы снизить удельный вес импортного продовольствия до 10% всего объема рынка.

Переход национальной экономики к режиму устойчивого экономического роста требует надежной опоры на государство: его регулирующие методы становятся решающим фактором.

Преодоление финансового кризиса требует принятия в качестве исходных следующих мер:

- разделить функции бюджетной системы и деятельность ее организационных структур в части формирования доходов и обеспечения режима финансирования, определив границы ответственности по исполнению Закона о бюджете в рамках установок по формированию доходов и отдельно — по финансированию расходов бюджетных организаций;

- поставить бюджетное финансирование расходов субъектов Российской Федерации по всем статьям в рамки жесткой зависимости от установленных законом сроков и объемов финансирования;

- ввести в законодательно-правовое русло процесс использования денежной эмиссии;

- пресечь практику неограниченных заимствований на бесплатной и безвозвратной основе средств фондов социального страхования, Пенсионного фонда и других для покрытия текущих расходов бюджета;

- сбалансировать распределение налогового бремени между отраслями;

- поставить политику смещения налоговой нагрузки с предприятий на население в четкую зависимость от роста доходов основной массы населения;

- преодолеть сложившееся за годы реформ недоверие массового потребителя к государству.

Государству надлежит решить проблему несоответствия цен на ресурсы и транспортные тарифы природным условиям и господствующим в стране ресурсоемким технологиям. Важно устранить ценовые диспаритеты, в

результате, которых, значительная часть производства оказалась нерентабельной и прекратила функционирование.

Оставшиеся предприятия не получают доходы, позволяющие развивать производство. Они функционируют в основном в режиме простого и суженного воспроизводства.

Специфика ценового регулирования обусловлена тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой посредников и непомерно высокой налоговой нагрузкой на ресурсы. Например, в отечественной нефтяной отрасли налоги всех видов превышают 50% валовой выручки отрасли, тогда как в США они составляют не более 30%.

С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы по поддержке и развитию экономики, отсутствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

Производство. Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Двигателем здесь выступает производительность. Управляет же ею научно-технический прогресс. Он, в свою очередь, находится под влиянием истории, культуры, образования, институциональных факторов и политики. Производительность связана с инвестициями в человеческий капитал и в качество окружающей среды.

Обеспечить решение этой задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

До последнего времени политика государства сводилась к следующему. Предполагалось, что промышленная политика в 1999 г. и в период до 2001 г. будет нацелена на обеспечение активного роста промышленного производства за счет свертывания и ликвидации неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки и развития современных эффективных и конкурентоспособных производств и видов деятельности.

Такая политика возможна при условии резкого ускорения темпов роста инвестиций в основной капитал. Однако у государства таких возможностей нет. Другого способа поддержки и развития современных эффективных и конкурентоспособных производств просто не существует. Тем не менее государство выступает за дальнейшее сокращение и свертывание неэффективных производств. Причем это делается несмотря на то, что во многих отраслях производство уже сократилось в несколько раз.

В социальном аспекте загрузка простаивающих мощностей означает увеличение занятости, смягчение социальной напряженности и криминогенной обстановки в стране. Незагруженные мощности не только" являются важнейшим фактором экономического роста на начальном этапе

выхода экономики из кризиса, но и важнейшей предпосылкой последующей значительной активизации инвестиционной деятельности.

С учетом сказанного, государственное регулирование в этой области сводится к активной промышленной политике, основу которой составляют следующие принципы:

- обеспечение учета интересов всех участников ее осуществления;
- социально-экономическая направленность;
- сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов;
- создание благоприятных условий для снижения негативных последствий в ходе структурных преобразований, а затем и для повышения уровня жизни населения;
- адресный характер мероприятий и высокая ответственность участников за конечные результаты их проведения;
- система договорных отношений и конкурсная основа для участников процесса преобразований в промышленности;
- обоснованная централизация ресурсов в целях обеспечения развития производства и предотвращения дальнейшего разрушения научно-производственного и интеллектуального потенциала;
- широкое использование аренды, лизинга и инвестиционных конкурсов продажи государственной собственности;
- развитие и содействие всеобщей мотивации спроса на рынках труда, капитала, товаров и услуг, технологии и др.

Ключевым звеном промышленной политики выступает повышение роли научно-технического прогресса. Именно он и общемировые тенденции к интеграции национальных экономик обуславливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости.

Анализ работы предприятий различных форм собственности и отраслей показал, что самые низкие показатели хозяйственной деятельности имеют предприятия федеральной собственности. Так, на этих предприятиях в промышленности, строительстве, на транспорте и особенно в торговле было произведено продукции и выполнено работ в расчете на одного работника в 2—3 раза меньше, чем на предприятиях других форм собственности.

Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать следующие выводы:

- попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководителю применять антикризисные меры управления;
- антикризисное поведение предприятий зачастую противоположно тем действиям, которые эффективны в условиях экономического роста или стабилизации экономики;
- в Промышленности стихийно формируются различные антикризисные модели деятельности предприятий. Необходимо их изучить, признать и сознательно использовать на практике.

Среди таких предприятий оказалось много широко известных не только у нас в стране. К их числу относится Завод имени И.А. Лихачева (АМО ЗИЛ). Вывести это предприятие из кризиса взялось Правительство Москвы. Оно приняло непосредственное участие в разработке комплексной антикризисной программы, включающей:

- развитие маркетинговой службы предприятия, способной обеспечить реализацию выпускаемой продукции в России и за рубежом;
- совершенствование деятельности подразделений АМО ЗИЛ, занимающихся международными связями, для расширения сбыта продукции за рубежом;
- расширение в Москве системы сервисного обслуживания автомобильной техники, выпускаемой АМО ЗИЛ;
- совершенствование ассортимента и наращивание объемов конкурентоспособных товаров народного потребления.

Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в котором предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной продукции, отвечающей современным потребностям городского хозяйства; снижение издержек; реструктуризация производственных мощностей; привлечение дополнительных денежных средств от продажи и сдачи в аренду высвобождаемых объектов недвижимости и земельных участков.

В ряде регионов страны по инициативе местных органов власти объединяются кредитные ресурсы, которые аккумулируются во внебюджетном фонде финансовой поддержки промышленности региона и выдаются предприятиям с компенсацией части процентной ставки за счет средств фонда. В числе мер, содействующих функционированию предприятий в условиях кризиса, они также добиваются:

- реструктуризации задолженности предприятий перед бюджетом, внебюджетными фондами и системами энерго-, тепло- и водо- снабжения;
- выделения централизованных финансовых ресурсов на обслуживание, и поддержку мобилизационных производств и объемов государственного резерва;
- защиты отечественных товаропроизводителей от бесконтрольного ввоза импортных товаров путем введения квот и повышения таможенных пошлин на ввозимую из-за рубежа продукцию, аналогичную конкурентоспособной продукции российских товаропроизводителей;
- введения дифференцированных тарифов на перевозки грузов железнодорожным транспортом. Одни — на регулярные перевозки, обусловленные сложившейся технологией производства и потребления товаров; другие — на разовые перевозки грузов в связи с реализацией в основном инвестиционных процессов;
- эффективной рекламной поддержки отечественных конкурентоспособных товаров.

Во многих регионах созданы советы по антикризисным программам, которые:

- разрабатывают и утверждают концептуальные подходы к финансовому оздоровлению предприятий;
- анализируют ход выполнения антикризисных программ, содействуют осуществлению мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий;
- ведут мониторинг формирования портфеля инвестиционных проектов и подготовки антикризисных бизнес-планов;
- заслушивают сообщения территориальных органов по делам о несостоятельности (банкротстве), о применении предусмотренных законодательством процедур финансового оздоровления или банкротства предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса.

На смягчение последствий кризиса и оживление экономики направлены региональные программы государственной поддержки и развития малого предпринимательства.

Перераспределение дохода. Социально-экономический кризис сопровождается массированным и неэффективным размещением труда и капитала, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. А ведь из этого сектора в государственный бюджет поступала основная часть доходов, в этом же секторе очень медленно сокращаются государственные расходы. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возросла.

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. Оно позволяет решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка, и для организации процесса перераспределения доходов. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности.

Борьба с бедностью составляет основу для поддержания уровня жизни и включает в себя социальное страхование и выравнивание доходов.

Цель борьбы с бедностью — обеспечить такие условия, при которых ни один гражданин и ни одна семья не оказались бы ниже определенного минимального уровня доходов или потребления. Цель социального страхования — предохранить каждого человека от внезапного и недопустимо сильного снижения уровня жизни. Цель выравнивания доходов — обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход.

Пока длится налогово-бюджетный кризис, задача борьбы с бедностью получает приоритет перед другими функциями, обеспечиваемыми выплатой денежных пособий, такими, как страхование и выравнивание доходов. Улучшение состояния государственного бюджета послужит основанием активизировать другие функции денежных пособий. Если государство ликвидирует семейные пособия, то тем самым усугубит воздействие кризиса на положение семей. Эти пособия стабилизируют потребление в сложное для их получателей время.

Известно, что действенным стимулом к поиску работы является голод. Однако голодные работники редко действуют производительно, не говоря уже об изобретательстве, ноу-хау и других нововведениях.

А ведь все это крайне необходимо, чтобы выбраться из кризиса.

Если дети не могут продолжать учиться по финансовым причинам они теряют наиболее продуктивные годы когнитивного развития.

Таким образом, если не будет действенной политика выравнивания доходов, могут возникнуть необратимые последствия на личностном уровне, проявиться отрицательные тенденции в формировании человеческого капитала.

Необходимость государственного финансирования медицинского обслуживания диктуется потребностью, с одной стороны, производства общественных благ и, с другой, — обеспечения широкого доступа населения к услугам здравоохранения:

- государственные мероприятия в области здравоохранения, на пример, такие, как программы вакцинации и санитарного просвещения, требуют бюджетных средств;

- престарелые и другая экономически неактивная часть мало имущего населения также нуждается в субсидиях;

- потребление лекарств, в частности лекарств, имеющих ограниченные объемы производства, тоже субсидируется;

- финансирование мер по охране здоровья населения осуществляется в основном государством.

Между тем деятельность государства в социальной сфере явно не соответствует ее целям. В основе социально-психологического дискомфорта и синдрома угасающего настроения населения — значительное снижение жизненного уровня. Как подтверждают результаты общероссийского социологического опроса, проведенного в июне 1999 г. Российским независимым институтом социальных и национальных проблем, резкое обнищание населения в результате августовского 1998 г., кризиса остается таковым и поныне.

Число россиян, которые относят себя к среднеобеспеченным слоям общества в сравнении с докризисным периодом стало меньше в полтора раза. В два раза больше, чем до кризиса, стало тех, кто вынужден признать, что живет за чертой бедности.

В периоды экономических рецессий в развитых странах мира снижение реальной заработной платы также имеет место, однако не столь глубокое. Например, в США в кризисном 1980 г. реальная заработная плата снизилась на 4,3%, а в 1991 г. — на 1%. Небольшие колебания реальной заработной платы определяют малые колебания потребительского спроса. Они не позволяют, тем самым, экономике страны «провалиться» в глубокий кризис, поддерживают спрос и предложение товаров народного потребления, а вместе с ними — все связанные по технологии производства на достаточно стабильном уровне.

Российское государство не считает себя обязанным обеспечивать элементарные социально-экономические права граждан, имеющие для них жизненно важное значение. Более того, оно само выступает в роли нарушителя этих прав, многими месяцами не выплачивая людям заработную плату, пенсии, пособия и стипендии. Государственными органами отвергается даже такая рутинная мера, как оформление задолженности по заработной плате и пенсиям в виде кредита с начислением процентов.

В то же время государство распродает финансовым группам по заниженным ценам уникальные объекты. К началу 1997 г. в государственной собственности было всего 9,3% предприятий. Наряду с этим, государственные органы предоставляют в распоряжение уполномоченных банков денежные ресурсы бюджета, раздают квоты и лицензии. Государство не предпринимает также серьезных усилий и для повышения социальной ответственности бизнеса. Под предлогом повышения конкурентоспособности предприятий фактически разрушена их социально-бытовая и культурная инфраструктура.

Таким образом, направление изменений социально-экономической ситуации в стране в последние годы находится в явном несоответствии с современными социальными целями. Практически утрачены даже фрагментарные элементы «государства благосостояния» в социальной жизни советского периода. Это усугубляет экономические проблемы страны, затрудняет выход из кризиса.

В условиях кризиса возрастает необходимость сочетания рыночных механизмов с государственным регулированием социально-экономических процессов на всех уровнях — от федерального до муниципального. При этом возрастающая роль отводится институтам гражданского общества.

Продолжая испытывать давление узкокорыстных интересов отдельных групп, государство пытается выполнять политические, экономические и социальные функции в общенациональных интересах и целях. Государственное регулирование призвано открывать простор, стимулировать позитивные социальные процессы, ограничивать и парализовывать возможные антисоциальные последствия игры стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите хозяйствующие субъекты. Укажите их цели и задачи, возможные причины неудач и нарушения равновесия в условиях рынка.
2. Дайте определение кризиса. Какая существует классификация кризисов с точки зрения современной теории регуляции?
3. Изложите письменно известные вам определения, раскрывающие сущность регулирования, из работ российских (советских) авторов.
4. Назовите основные признаки выхода из кризисных ситуаций. Можно ли их дополнить?
5. В каких сферах и каким образом государство осуществляет свои управленческие функции?

6. Назовите виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Чем, по вашему мнению, обусловлена их типология?

7. Укажите механизм нормативно-законодательного регулирования кризисных ситуаций. Что, на ваш взгляд, можно было бы в нем изменить или дополнить?

8. Перечислите основные направления финансового регулирования кризисных ситуаций.

9. Почему промышленная политика рассматривается как вид государственного регулирования кризисных ситуаций?

10. Почему в условиях кризиса требуется усиление социальной ориентации государственного регулирования и каким образом оно достигается?

ТЕМА 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критерием такого обособления является экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур, возможность выделения для этого подразделения общего результата работы.

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

Возможно ли возникновение кризиса в деятельности отдельной организации? Это очень важный вопрос в проблематике современного управления. Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций (рис.). Такая опасность существует всегда.

Практика показывает, что кризисы не только возможны, они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому она находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы и кризисное развитие. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой она не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии системного кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации.

Но на каждой это отражается по-разному. Все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производственная и пр.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления, персонал, социальная атмосфера и др.). Организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них в сторону усиления отрицательных последствий в собственном состоянии.



Рисунок - Факторы рискованного развития

Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса. И это в практике управления должно быть предметом специального анализа. При возникновении кризиса в России наблюдалась весьма заметная картина дифференциации различных организаций по степени проявления собственного кризиса. Одни оказались буквально мгновенно на грани разрушения и исчезновения, другие долгое время сопротивляются кризисным явлениям, третьи находят возможности использовать положение во благо себе, «ловить рыбку в мутной воде», процветать, может быть временно, в сумятице общих кризисных явлений. Чем это объясняется? Многими причинами. Среди них есть и такие: антикризисный потенциал, профессиональное управление, стечение обстоятельств, повышенная экономическая активность и удачный риск. Все это внутренние факторы, которые противостоят внешним и используются для их нейтрализации.

Возможно и такое положение, при котором организация входит в глубокий кризис даже при весьма благоприятной внешней экономической обстановке. Причиной также могут быть внутренние факторы развития, такие, как деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работы, низкий профессионализм персонала, старение технологии, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и многие другие.

3.2. Возникновение кризисов в организации

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть различными. Но очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы

иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса (рис.).

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности, финансового состояния или таких, как текучесть персонала, дисциплина, удовлетворенность трудом, конфликтность и другие могут характеризовать положение производственной организации относительно наступления кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

Но что может быть симптомом кризиса? Симптомом кризиса является как состояние показателя, так и тенденции его изменения.

При этом состояние показателей может оцениваться и относительно установленной нормативной величины (допуски изменений), и относительно друг друга.

Симптомом кризисного развития может быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям либо временные параметры, например темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, увеличивается опасность кризиса.



Рисунок - Возникновение и распознавание кризиса

Факторы — настораживающие события.

Симптомы — проявление кризисных явлений.

Причины — источники возникновения кризиса.

Распознавание кризиса — обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, определение его содержания, свойств и характера.

Средства — интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, диагностика.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков.

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

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

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

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

В организации факторами кризиса могут рассматриваться снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам.

Причиной могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Любая организация является системой, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и пр. и представляет собой целостность. При этом развитие организации, даже при ее количественном росте, не изменяет общих характеристик ее целостности, если, конечно, не происходит ее разрушения.

Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними и внутренними. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами, то внутренней.

В условиях плановой системы хозяйствования устойчивость производственно-экономических структур достигалась в основном внешними факторами, т. е. любые или почти любые дестабилизирующие процессы гасились извне. Причем механизмы приведения системы в стабильное или квазистабильное состояние могли быть самыми разными: дополнительная экономическая поддержка, замена директора, корректировка планов, административная реорганизация производства и др.

В этом случае устойчивость деятельности предприятия достигалась управлением извне и кризис не наступал. Это не значит, что проблема устойчивости не существовала. Она просто перемещалась на отраслевой, региональный и государственный уровни и всегда решалась сверху. Все

производимые ранее реформы касались прежде всего более высоких уровней, т. е. государственных (региональных) и отраслевых. Достаточно привести факты организации совнархозов, укрупнения (разукрупнения) министерств, внедрения генеральных схем управления, разработки общегосударственной системы автоматизированного управления. Механизмы регулирования устойчивости жизнедеятельности производственно-экономических систем на уровне предприятий при этом почти не изменялись. Устойчивость обеспечивалась гашением любых несанкционированных отклонений в системе включением механизмов государственного управления экономикой.

Рыночная экономика требует помимо внешних еще и внутренние механизмы обеспечения устойчивости функционирования и развития организации (предприятий, фирм, компаний и пр.). Это, помимо всего прочего, — принцип функционирования самоорганизующихся систем. В этом случае управление организацией происходит на основе анализа собственных действий в окружающей среде (окружающая среда здесь понимается расширенно — это и рынок, и администрация региона, в котором функционирует предприятие, и природа, на которую воздействуют технологические отходы и т. д.).

Принцип обратной связи одинаково важен как в управлении в макромасштабах, так и в микроуправлении.

Устойчивое состояние системы может быть, в свою очередь, стабильным и квазистабильным. Под стабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда ни одна ее структурная составляющая не находится в переходном периоде, или, другими словами, все структурные составляющие функционируют (осуществляют процессы жизнедеятельности) устойчиво. Под квазистабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда по крайней мере одна ее структурная составляющая находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это либо вообще не сказывается, либо сказывается настолько незначительно, что исходя из целей изучения системы таким положением можно пренебречь. В системологии существует положение, что сложные системы всегда находятся в квазистабильном состоянии. Социально-экономические системы — это суперсложные системы, и поэтому для них не действуют законы, связанные с действием стабильных систем (к таким системам в отдельных случаях можно отнести физические и технические системы).

В определении стабильных и квазистабильных состояний использовалось понятие «переходный период». Под переходным периодом будем далее понимать такой период, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяется качественным образом.

Очевидно, что переходный период может повлиять на систему (ее состояние) либо отрицательно, либо положительно, т. е. либо ухудшит, либо улучшит ее состояние. Когда речь идет об улучшении или ухудшении, то эти оценки вольно или невольно становятся в какой-то степени субъективными. Далее будет рассмотрен вариант, базирующийся на критериях, позволяющих

в значительной мере объективизировать оценки влияния переходных периодов на состояние системы.

В результате жизнедеятельности систем происходит изменение тенденций их существования. Периоды изменения тенденций жизнедеятельности систем в результате исчерпания внутренних возможностей системы (потенциала системы) или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, согласно принятой классификации, в отдельных случаях кризисами. В связи с этим необходимо опираться на классификацию переходных периодов, связанных с изменениями тенденций при описании жизнедеятельности циклическими моделями.

Для менеджмента знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служат основой для разработки мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий. Для этого необходимо (рассмотрение антикризисного управления производится в технологических категориях) знание о том, на каком этапе жизненного цикла находится система, какой вид переходного периода ожидается (может быть в отдельных случаях совокупность видов) и какой глубины процессы прогнозируются. Все это предопределяет использование циклических моделей жизнедеятельности изучаемых систем, а производственная система (организация, фирма, предприятие и т.д.), как и система любой другой природы и назначения, подчиняется циклическим законам жизнедеятельности.

3.3. Тенденции циклического развития организации

В развитии социально-экономической системы (организации) существует множество циклов. Они переплетаются, накладываются или расходятся различными своими фазами. Поэтому и составляет определенные трудности исследование процессов функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития.

В настоящее время в литературе существуют различные подходы к выделению циклов развития социально-экономических систем.

Один из наиболее рациональных заключается в выделении пятиэтапного цикла развития (рис.). Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы (будем в дальнейшем рассматривать ее на примере фирмы). Эти особенности характеризуют и тип организации фирмы.



Варианты цикла

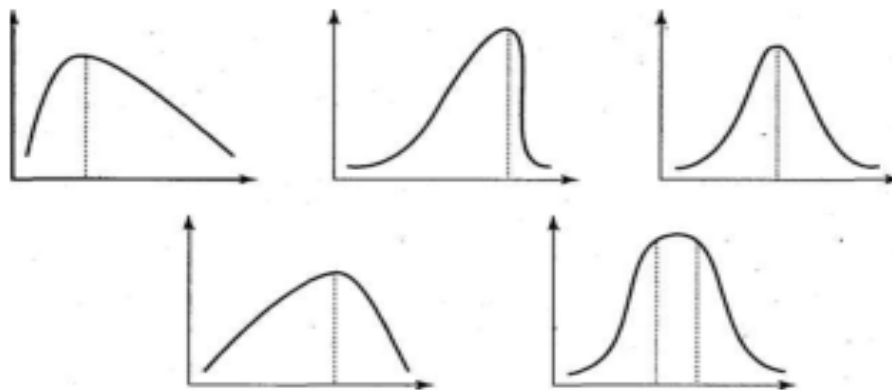


Рисунок - Жизненный цикл организации — зоны промежуточного и заключительного кризисов

Первый этап имеет название эксплерентного. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого, латентного развития будущей целостности. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики. Фирма, хоть еще и не сложилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Это, как правило, рискованная деятельность. Поэтому здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этом этапе ее возникновения. Это может быть кризисом быстротечным и сравнительно легким. К нему готовы, и есть прикрытие. Фирма пока находится в структуре другой фирмы, более крупной и устойчивой.

Такие организации (фирмы) имеют название «эксплерентных». Это еще не фирма в полном смысле этого слова. Эксплерентные организации характеризуются коллективом весьма инициативных людей. Лидером этого коллектива является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер. Это антрепренер, т. е. человек, способный по своим качествам предприимчивости начинать новое дело, почувствовать его экономическую перспективность. Начинать дело трудно и опасно.

Здесь необходима решительность и воля, доверие и уважение, активность и настойчивость.

При удачном развитии событий организация (фирма) продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап — патиентный.

В связи с тенденциями роста он требует перестройки структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего этот этап рассматривается как этап количественного роста, и вся перестройка в управлении фирмой связана с количественными изменениями. На этом этапе также существует опасность кризиса.

Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями. Фирмам в основном угрожают внешние причины, внешние циклы развития экономики или политические причины. На этом этапе фирма может вырасти до нескольких тысяч человек и этот рост оказывается оправданным, он вызывается потребностями развития.

Третий этап развития организации называется виолентным. В этот период организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Конкурентоспособность ее высока, она чувствует себя уверенно. Фирмы-виоленты — это фирмы с силовой стратегией, работают, как правило, в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.

Фирмы-виоленты могут выступать в трех видах: национального виолента, интернационального виолента, деструктурированного виолента.

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

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

Жизнедеятельность фирм на стадии национального виолента подробно исследована швейцарским ученым Х. Фризенвинкелем.

Некоторые группы крупных национальных виолентов, несмотря на свои размеры, не утрачивают способности к быстрому росту. Они динамичны и дают наиболее яркие примеры агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне (их состояние определяется как состояние «гордого льва»). Особенности их позиций на рынке часто связаны с обладанием технологическими и организационными преимуществами в конкретной области производства и экономической деятельности. Стремление полностью использовать выгоды часто заставляет эти фирмы выступать возмутителями спокойствия, делает их минимально заинтересованными в сотрудничестве с другими гигантами.

В процессе развития компании нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен устойчивую стабильность (их положение называют позицией «могучего слона»). Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большими размерами, диверсификацией, наличием широкой международной сети филиалов.

В условиях жестокой конкуренции трудно оставаться постоянно первым в создании новшеств, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет стать менее зависимым от исхода конкурентной гонки. Ни одно новшество, реализованное соперниками, не затронет всех сегментов рынка. Следовательно, всегда остаются возможности догнать конкурентов. Часто «слоны» вполне сознательно избегают чести быть первыми. Ведь риск у первопроходца всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности, только когда успех уже наметился, и нередко при этом оттесняют новатора. Таким образом, интернациональный виолент возникает как продолжение развития национального посредством открытия филиалов за рубежом, освоения других национальных рынков сбыта. Интернациональный виолент вынужден действовать по правилам мирового рынка. Для России в этом плане есть специфическая проблема, решение которой не осуществимо к настоящему времени. Суть проблемы заключается в том, что более развитые в экономическом отношении страны стремятся перевести в Россию экологически грязные производства, что в конечном счете ставит под угрозу национальную безопасность страны.

Закат монополии связан с состоянием, по образному выражению, «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причиной такого этапа развития может быть и часто бывает распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры, омертвление значительной части капитала в утративших перспективу производствах.

Но ситуация не является безнадежной. Выход состоит, как правило, в дезинвестициях, в безжалостном избавлении от убыточных производств и снижении издержек в сохраняемых предприятиях.

Уменьшив свои размеры, фирма получает возможность финансового оздоровления.

При этом возможна и такая ситуация. Попавшая в полосу кризисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии, превращаясь в деструктурированный виолент.

Четвертый этап называется коммутантным. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а выросшие и окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны.

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

Коммутанты работают на этапе падения цикла выпуска какого-либо вида продукции. Как правило, это фирмы, отжившие свой век и занимающиеся выпуском продукции или услуг, либо частично устаревших, либо имеющих ограниченный спрос в рамках только национального или регионального рынка.

Это могут быть как крупные и средние, так и малые фирмы. Их научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени технологической освоенности изделий, выпускаемых виолентами, о целесообразных изменениях в них согласно требованиям специфических потребителей.

Пятый этап называется леталентным. Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты. Это фирмы, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

3.4. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации

Для менеджмента знание о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служит основой для разработки мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий.

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникает в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами

цикла развития. Такие периоды можно рассматривать в виде межэтапных процессов перехода фирмы из одного состояния в другое.

Первый переходный период — зарождение потенциала развития.

Он предшествует этапу появления фирмы в качестве эксплорента. Этот период характеризуется процессами зарождения новой фирмы в среде уже функционирующей старой или исходной. Он влияет на ее жизнедеятельность и это влияние противоречно: иногда болезненно, иногда благотворно. Чаще всего положительные и отрицательные моменты тесно переплетаются.

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

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

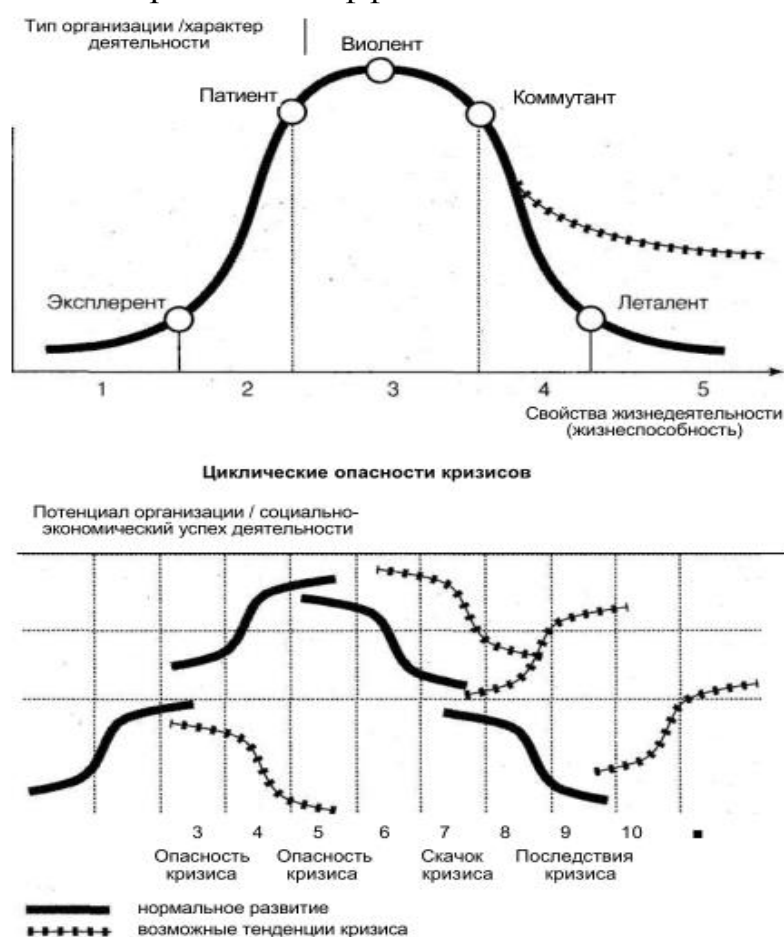


Рисунок - Циклы нормального развития организации (фирмы):

- 1 — область зарождения и накопления потенциала;
- 2 — область возрастающего развития; 3 — область стабильности и опасности циклического кризиса; 4 — область циклического кризиса; 5 — область послекризисного состояния.

Кризисы при возникновении эксплерентов, как правило, незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или в отдельном регионе. Это связано с тем, что эти фирмы в большинстве своем малочисленны по персоналу, ее рыночные позиции незначительны, они готовы к неудаче. Во многих странах существует государственная поддержка таких фирм (малое предпринимательство), потому что они являются важной сферой предпринимательской активности в области инноваций, реагирования на изменения потребностей и спроса.

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

Из-за того, что эти фирмы невелики по количеству занятых и часто бесприбыльны, в особенности в начале своей деятельности, они не могут содержать отдельную структурную единицу, специализирующуюся на прогнозировании предотвращения и минимизации потерь от кризиса. Поэтому менеджеры эксплерентных фирм должны владеть азами прогнозтики, теории кризисов и быть экономически грамотными.

Без перечисленных знаний успех деятельности фирм маловероятен. Умение менеджеров прогнозировать и предотвращать возможные кризисы все более и более становится значимым фактором в успехе экономической, маркетинговой и вообще управленческой деятельности. Поэтому необходимо уделять большое внимание специальной подготовке по антикризисному управлению менеджеров

различных фирм, но особенно тех, в которых существует повышенная опасность возникновения кризиса, рискованных компаний.

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

Второй переходный период — становление. Он характеризуется реальным появлением новой фирмы как самостоятельной организаций в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции, юридическое оформление. Для пациентов проблемы возможности кризиса изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала.

Пациенты вырастают из эксплерентов и в зависимости от стадии развития они могут быть либо близки по влиянию на рынок к эксплерентам (начальная стадия развития пациента), либо соответствовать виолентам (заключительная стадия развития пациента) и, как показывает практика, количество неудач у этих фирм колеблется от 40 до 80%. Это связано с тем, что быть у руля управления пациентов и эксплерентов не одно и то же.

Особенность развития пациентов заключается в том, что они крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на внешнюю среду.

Это связано с тем, что пациентам необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы с точки зрения решения вопросов предотвращения кризисов наиболее трудноуправляемы. Их агрессивность может компенсироваться только предпринимательской культурой всего общества.

Третий переходный период называется утверждением. Он характеризуется закреплением позиций фирмы на рынке, появлением определенных конкурентных преимуществ и реализацией их в поведении на рынке. В этот период фирма самоутверждается на рынке, но во внутренних процессах развития возможно появление потенциала отделения от нее другой фирмы или разделения ее на самостоятельные фирмы. Ведь виоленты являются наиболее крупными, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию фирмами. И для них существует опасность кризиса! Она заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, социально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров.

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

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

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

Четвертый переходный период называется периодом падения. Он характеризуется снижением большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы. Вообще падение основных показателей — это уже не опасность, а признаки кризиса, но темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это этап развития, наиболее опасный для возникновения разрушительного кризиса. Кризис — это крайнее обострение противоречий, постепенно повышающих опасность разрушения, распада. Кризис — это резкие и значительные изменения. Из состояния падения может быть позитивный выход. Здесь большую роль играет система государственного регулирования, которая должна быть направлена на сохранение нормального общего социально-экономического положения. Это особенно важно для стран, имеющих крупную обрабатывающую промышленность. Россия относится к таким странам. Сегодня можно наблюдать в России процессы распада многих

предприятий (бывших виолентов) на мелкие фирмы-коммутанты. Очень часто они становятся угрозой для экологической безопасности. Вот почему необходима общедоделальная программа по антикризисному управлению. Ее основная задача — минимизация ущерба при банкротстве предприятия или его разделении.

Пятый переходный период называется исходом. Это период окончательного разрушения фирмы, ее ликвидации тем или иным путем.

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

Внутренние свойства — финансовое положение, управляемость, социально-психологическая атмосфера деятельности, интеллектуальный и инновационный потенциал, ресурсосбережение, стратегия, информационные технологии, качество персонала. Внешние признаки — конкурентоспособность, конкурентные преимущества, имидж фирмы, региональная структура, социально-политическая позиция, международные связи, паблик рилейшнз, природные условия.

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

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

Поэтому в практике антикризисного управления очень важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправляемых процессах, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

Вопросы для самоконтроля:

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

ТЕМА 4. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Основные параметры диагностирования

Слово «диагностика» от слова «диагноз» в переводе с греческого означает распознавание, определение. В повседневной жизни, употребляя слово «диагноз», мы имеем в виду, во-первых, констатацию результатов исследования кого-то или чего-то, во-вторых, заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т. д.

Диагноз — это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку. Возможность установить диагноз нам позволяет такая исследовательская категория, как диагностика.

Диагностика — определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностика — это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве. Процесс диагностики — исследовательский, поисковый, познавательный процесс. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. Прежде чем подробнее остановиться на процессе, необходимо определить, что может являться объектом диагностирования, цели и задачи диагноза, базовые параметры и другие сопутствующие исследованию понятия.

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

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики — установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. Осуществив цель на основании данных диагноза, можно будет выработать правильную и грамотную экономическую (политическую, социальную) политику, стратегию и тактику.

Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов системы, и способов их реализации. Нельзя осуществлять управление на любом хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления о его состоянии. Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами — прогнозом и анализом происхождения.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше уяснить его существующее состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной

констатации сложившегося положения, невозможно оценить альтернативы развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностирование — это исследовательский процесс, а значит на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

Во-первых, оно должно быть аутентичным, т. е. основанным на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления).

Во-вторых — объективным. Это значит, что перед тем как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится и четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, а значит, повысится его объективность и точность.

Точность — это третье требование к правильности диагноза. Существует и такое требование, как воспроизводимость исследования, но это, скорее, желаемое его качество, так как если это не хронометраж, фотография рабочего дня или киноплёнка, воспроизвести один к одному проведенное исследование невозможно, хотя бы в силу фактора времени, так как с его течением обязательно изменится один, два или все три обязательных условия процедуры и оценки исследования.

Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Теперь выясним, что же такое базовые параметры? Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов. Это прежде всего построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей.

Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации. В общем виде проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном с тем, чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер — положительный или отрицательный. Этот первый тип определяется как диагноз, устанавливающий отклонение от нормы или патологию. Он применим в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

Следующая традиционная форма, или второй тип диагноза, позволяет определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности. Применение этого типа позволяет упорядочить и систематизировать изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований. Примером здесь является деление результатов на принципиально новые и модифицирующие. Проведение диагностических исследований предполагает получение выводов о положительном или отрицательном состоянии объекта.

Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров (их просто нет). Его отличительной чертой является то, что здесь нет необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза. Исследуя состояние объекта как уникальное сочетание признаков, достаточно убедиться в их наличии и дать им подробную характеристику. Итогом любого исследования является результат — диагноз состояния объекта диагностирования. Результат — это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике и пр. или отклонение от базы сравнения. Результаты представляются в виде статистических таблиц или диаграмм и позволяют определить прогноз состояния объекта на основе динамики изменения данных об объекте во времени.

Постановка диагноза — необходимое условие успешного функционирования и развития отдельных систем и общества в целом, а в случае необходимости учет его результатов может предотвратить кризисную ситуацию в той или иной сфере.

Особое место в деятельности менеджера занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избегать непредвиденных тенденций и снижать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций никакие виды деятельности предприятия не обходятся без проблем. Одна из основных целей менеджмента состоит в том, чтобы минимизировать количество таких проблем путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволяют получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. В диагностике кризиса объектом может являться вся экономика страны, какая-то отдельная ее отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы — первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Центральный вопрос в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые

следует учитывать применительно к управлению. Целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию исследуемого объекта. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов анализа рынка, анализа финансовых отчетов, интервьюирования, приглашения консультантов по управлению или опроса работников. Информацию можно собирать и неформально.

В ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной (уместной) и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой.

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

Когда диагностируют проблему, необходимо отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Для оперативного управления кризисами необходимо располагать их четкой классификацией.

При этом исходят из различных критериев классификации кризисов. К ним можно отнести следующие: тип, или вид; сфера влияния или возникновения кризиса; метод определения кризиса; степень развития кризиса; распределение кризиса во времени; характер учета кризиса; возможность регулирования кризиса.

4.2. Этапы диагностики кризиса

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;

- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов.

Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, а именно, к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить, какой формы собственности эта система; государственной, частной, акционерной и т. д.

На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

4.3. Методы диагностики кризиса

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза,

является время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса.

Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза. Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик) — базу сравнения с аналогичными фактическими. Диагностика начинается с анализа. На основе анализа выявляются общие закономерности и общие патологии развития. Диагностика осуществляется различными методами: аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

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

Под экспертной диагностикой понимаются средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами.

Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.

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

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

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

- решение управленческой задачи;

- анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы относительно его экономического и социального развития.

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

Рассмотрим такое явление, как кризис, относящийся к первой характеристике. Кризис является одной из четырех фаз цикла развития экономических систем и характеризуется следующими признаками: сокращением объемов производства; падением занятости населения; инфляцией; снижением уровня благосостояния населения.

Признаки следующей фазы — депрессии: минимальный объем производства; отсутствие роста цен; низкий уровень жизни людей.

После депрессии наступает оживление — это рост объемов производства; рост занятости населения и его доходов. Последняя фаза цикла — подъем — это отсутствие безработицы; полная загрузка производственных мощностей; превышение уровня внутреннего валового продукта до начала цикла; повышение уровня жизни людей.

4.4. Информация в диагностике

При диагностике кризиса ведется исследование не статического состояния объекта, а его развития во времени. Если объектом диагностики является экономика государства, критериями диагноза являются макроэкономические показатели, если отрасль, то основные технико-экономические показатели этой системы, применяемые в бухгалтерском учете.

Основная информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум основным блокам: влияние факторов, стабилизирующих систему; динамические свойства системы и масштабы их проявления.

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. Достоверная информация является залогом верного диагноза состояния экономического объекта. Для исследования состояния какого-либо объекта информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Статистические организации проводят массовое научно организованное наблюдение, с помощью которого получают первичную

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

С формальной точки зрения вся полученная информация об интересующем нас объекте проходит три стадии работы с ней: группировка и обобщение, обработка материала, анализ. При прохождении этих стадий информация по диагностике кризиса подвергается методам статистической обработки, но предварительно осуществляется качественный, анализ параметров диагностируемого объекта. Это необходимо для постановки диагноза, так как в любом объекте происходят не только количественные, но и качественные изменения.

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

На стадии обработки материала осуществляются расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта, тенденций и закономерностей его развития.

Заключительная стадия (анализ информации) необходима для получения выводов о состоянии диагностируемого объекта. Они могут быть представлены в форме текста и дополняться графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом.

Все стадии диагностики тесно связаны между собой, недостатки, возникающие в одной из них, сказываются на всем исследовании.

Результаты диагностики излагаются в следующей последовательности:

1. Определение общей тенденции экономического (социального, политического) развития объекта.
2. Деление процесса развития диагностируемого объекта на стадии и определение, на какой из них находится объект.
3. Представляется прогноз развития объекта.

4.5. Диагностика банкротства предприятия

Проблемы использования различных методик диагностики банкротства (несостоятельности) предприятия относятся к числу наиболее актуальных вопросов экономической теории и современной хозяйственной практики.

Используемые методы диагностики несостоятельности предприятий подразделяются на несколько групп.

Первый метод диагностики банкротства основан на оценке финансового состояния предприятий и установления неудовлетворительной структуры баланса при использовании ограниченного круга показателей:

- коэффициента текущей ликвидности, определяемого отношением оборотных активов к краткосрочным пассивам (нормативное значение ≥ 2);
- коэффициента обеспеченности собственными средствами, который определяется отношением собственных оборотных средств к оборотным активам (нормативное значение $\geq 0,1$).

Предприятие считается неплатежеспособным, а структура баланса признается неудовлетворительной при значении хотя бы одного из показателей ниже установленного нормативного значения.

При неудовлетворительной структуре баланса дополнительно рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам. Если его величина больше 1, это свидетельствует о наличии у предприятия реальной возможности восстановить свою платежеспособность в течение 6 месяцев, меньше 1 - показывает отсутствие такой тенденции.

Если коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами имеют значения, соответствующие нормативным, то структура баланса предприятия признается удовлетворительной. Тогда рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности за установленный период, равный 3 месяцам. Если структура баланса признана удовлетворительной, но коэффициент утраты платежеспособности имеет значение меньше 1, то предприятие в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами. Значение коэффициента больше 1 отражает отсутствие такой тенденции.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности рассчитывается по формуле:

$$K_{в(у)} = \frac{K_{тлк} + D / T(K_{тлк} - K_{тлн})}{2},$$

где $K_{в(у)}$ – коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности;
 $K_{тлк}$, $K_{тлн}$ – коэффициенты текущей ликвидности соответственно на конец и начало отчетного периода;

D – нормативный период восстановления (утраты) платежеспособности;

T – продолжительность отчетного периода;

2 – нормативное значение коэффициента платежеспособности.

Прогноз изменения платежеспособности предприятия можно строить с помощью коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности также на основе значений коэффициентов абсолютной ликвидности, промежуточного покрытия, общей платежеспособности и их нормативных значений. При этом возможны вариации продолжительности периода

восстановления (утраты) платежеспособности в зависимости от целей анализа.

К сожалению, данная методика оценки несостоятельности (банкротства) предприятий неадекватно отражает реального финансового состояния предприятия. Так, за рубежом для различных сфер бизнеса значение коэффициента текущей ликвидности может колебаться в интервале от 1,2 до 2,5. Кроме того, анализ текущей платежеспособности должен дополняться оценкой общей платежеспособности, то есть способности предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом предприятия, оцененным по рыночной стоимости.

Второй метод диагностики вероятности банкротства основан на анализе обширной системы формализованных и неформализованных критериев. В соответствии с рекомендациями Комитета по обобщению практики аудирования (Великобритания), признаки банкротства обычно делят на два блока.

К первому блоку относятся показатели, указывающие на финансовые затруднения предприятия: спад производства, сокращение объема продаж, хроническая убыточность; наличие и рост просроченной кредиторской и дебиторской задолженности; низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция к их снижению; увеличение продолжительности оборота капитала; дефицит собственного оборотного капитала; чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений; наличие сверхнормативных запасов и готовой продукции; снижение производственного потенциала; неправильная реинвестиционная политика и т.д.

Ко второму блоку относятся показатели, которые сигнализируют о возможности резкого ухудшения финансового состояния в будущем: чрезмерная зависимость предприятия от одного конкретного проекта, вида актива, сорта продукции, рынка сбыта; потеря ключевых контрагентов; недооценка важности обновления техники и технологии; потеря ведущих сотрудников аппарата управления; вынужденные простои, неритмичная работа; неэффективные долгосрочные соглашения и др.

Рассматриваемый метод обеспечивает комплексный подход к оценке несостоятельности предприятия, но процесс принятия решения осложняется в условиях многокритериальной задачи и становится более субъективным.

Американским экономистом Д.Дюраном в начале 40-х гг. была разработана методика кредитного скоринга. Он предложил классифицировать предприятия по степени риска, исходя из уровня показателей финансовой устойчивости. Рейтинг каждого из них определяется на основе экспертных оценок и выражается в баллах.

Простая скоринговая модель с тремя балансовыми показателями представлена в таблице.

Таблица - Группировка предприятий на классы по уровню платежеспособности

Показатель	Порядок расчета	Границы классов согласно критериям				
		I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс
1.Рентабельность совокупного капитала,%	Отношение прибыли к валюте баланса	30 и выше 50 баллов	29.9-20 49.9-35 баллов	19.9-10 34.9-20 баллов	9.9-1 19.9-5 баллов	менее 1 0 баллов
2.Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных активов к краткосрочным пассивам	2 и выше 30 баллов	1.99-1.7 29.9-20 баллов	1.69-1.4 19.9-10 баллов	1.39-1.1 9.9-1 баллов	1 и ниже 0 баллов
3.Коэффициент финансовой независимости	Удельный вес собственного капитала в валюте баланса	0,7 и выше 20 баллов	0.69-0.45 19.9-10 баллов	0.44-0.30 9.9-5 баллов	0.29-0.20 5 - 1 баллов	менее 0.2 0 баллов
Границы классов		100 баллов и выше	99-65 баллов	64-35 баллов	34-6 баллов	0 баллов

I класс - предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс - предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные;

III класс - проблемные предприятия;

IV класс - предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты;

V класс — предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные.

Отечественные экономисты Р.С. Сайфулин и Г.Г. Кадыков предложили использовать для экспресс - диагностики финансового состояния предприятия рейтинговое число:

$$r = 2 * K1 + 0,1 * K2 + 0,08 * K3 + 0,45 * K4 + K5$$

где $K1$ - коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K1 > 0,1$);

$K2$ - коэффициент текущей ликвидности ($K2 > 2$);

$K3$ – интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризует объем реализованной продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия ($K3 > 2,5$);

$K4$ – коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации к величине выручки от реализации ($K4 > (n-1) / r$, где r - учетная ставка Центробанка);

$K5$ – рентабельность собственного капитала – отношение балансовой прибыли к собственному капиталу ($K5 > 0,2$).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Рейтинговая оценка финансового состояния может применяться в целях классификации предприятий по уровню риска взаимоотношений с ними банков, инвестиционных компаний, партнеров.

Диагностика предприятий на базе рейтингового числа не позволяет выявить причины попадания предприятия в зону неплатежеспособности. Кроме того, нормативное значение коэффициентов, используемых для рейтинговой оценки, также не учитывает отраслевые особенности предприятий.

В зарубежных странах для оценки риска банкротства и кредитоспособности предприятий широко используются факторные модели известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и др., разработанные с помощью многомерного (мультипликативного) дискриминантного анализа.

Первая модель прогнозирования банкротства была предложена в 1966 г. известным финансовым аналитиком Уильямом Бивером. Она основывалась на расчете финансовых коэффициентов и давала прогноз будущего статуса предприятия. Фактические значения показателей сравнивались с нормативными, рассчитанными автором для трех групп предприятий: благополучных компаний, компаний, обанкротившихся в течение года, и фирм, ставших банкротами в течение пяти лет. Система показателей У.Бивера и их нормативные значения приведены в таблице.

Таблица - Система показателей У.Бивера для диагностики банкротства

Показатель	Расчет	Значение показателя		
		Группа I: нормальное финансовое положение	Группа II: среднее (неустойчиво е) финансовое положение	Группа III: кризисное финансовое положение
1. Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация}}{\text{Заемный капитал}}$	Больше 0,4	Около 0,2	До - 0,15
2. Экономическая рентабельность	$\frac{\text{Чистая прибыль} * 100\%}{\text{Валюта баланса}}$	6-8 и более	5 - 2	От 1 до - 22

3. Финансовый левэридж	$\frac{\text{Заемный капитал} * 100\%}{\text{Валюта баланса}}$	Меньше 35	40 - 60	80 и более
4. Коэффициент покрытия оборотных активов собственным и оборотными средствами	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотный капитал}}{\text{Оборотные активы}}$	0,4 и более	0,3 – 0,1	Менее 0,1 (или отрицательное значение)
5. Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	$2 < K_{тл} < 3.2$ и более	$1 < K_{тл} < 2$	$K_{тл} < 1$

В этой модели для индикаторов не предусмотрены весовые коэффициенты и не рассчитывается итоговый показатель диагностики банкротства. Модель У.Бивера вызвала множество критических замечаний, но в тоже время дала огромный толчок для развития исследований в этой области.

Наиболее известными и широко используемыми в практике анализа финансово-хозяйственной деятельности зарубежных предприятий являются методики диагностики несостоятельности (банкротства), предложенные экономистом Эдвардом Альтманом.

Самой простой моделью диагностики банкротства является двухфакторная. При построении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства: коэффициент текущей ликвидности и отношение заемных средств к активам (коэффициент финансовой зависимости). Ошибка прогноза с помощью двухфакторной модели оценивается интервалом $Z = \pm 0,65$.

Более точной и достоверной является пятифакторная модель, построенная по данным 33 обанкротившихся предприятий США (1968 г.):

$$Z\text{-счет} = 1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + K5,$$

где $K1$ - доля собственного оборотного капитала в активах предприятия;

$K2$ - доля нераспределенной прибыли (чистая прибыль за вычетом дивидендов) в активах предприятия (рентабельность активов);

$K3$ – отношение прибыли от реализации до выплаты процентов и налогов к активам предприятия;

$K4$ – отношение рыночной стоимости обычных и привилегированных акций к пассивам предприятия;

$K5$ – отношение выручки от реализации к активам (отдача всех активов).

В зависимости от значения «Z-счета» дается оценка вероятности банкротства предприятий по определенной шкале (табл.).

Таблица - Шкала оценки вероятности банкротства предприятий

Значение z- счета	Вероятность наступления банкротства
$z < 1.8$	Очень высокая
$1.8 < z < 2.7$	Высокая
$2.8 < z < 2.9$	Возможная
$z > 3$	Очень низкая

Точность прогноза в этой модели на горизонте одного года составляет 95 %, двух лет - 83 %, что является ее достоинством. Недостаток же этой модели заключается в том, что ее по существу можно рассматривать лишь в отношении крупных компаний, акции которых котируются на фондовом рынке.

Также разработана дискриминантная факторная модель диагностики риска банкротства предприятий:

$$Z\text{-счет}Б = 0,111X1 + 13,239X2 + 1,676X3 + 0,515X4 + 3,80X5,$$

где $X1$ - отношение собственного оборотного капитала к величине активов предприятия;

$X2$ – отношение оборотных активов к величине внеоборотных активов предприятия;

$X3$ - отношение выручки от продажи продукции к величине активов предприятия, т.е. ресурсоотдача;

$X4$ - отношение чистой прибыли к величине активов предприятия, т.е. экономическая рентабельность;

$X5$ - отношение величины собственного капитала к величине совокупного капитала предприятия, т.е. коэффициент финансовой независимости.

Британские ученые Тафлер и Тишоу предложили четырехфакторную модель Z-счета:

$$Z\text{-счет}А = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4, \quad (6.8)$$

где $X1$ – отношение прибыли от реализации к краткосрочным обязательствам;

$X2$ – отношение оборотных активов к сумме обязательств;

$X3$ – отношение краткосрочных обязательств к активам;

$X4$ - отношение выручки от реализации к величине активов предприятия.

В этой формуле пороговое значение Z-счета – 0,2.

Эти модели не в полной мере подходят для диагностики банкротства отечественных предприятий из-за разной методики отражения инфляционных факторов, различий в структуре капитала, в законодательной базе и т.д.

Интересна модель оценки платежеспособности фирмы, предложенная Ж.Конан и М. Голдер на основе изучения 95 малых и средних предприятий Франции, позволяющая оценить вероятность задержки платежей предприятием в зависимости от значения следующего показателя:

$$Q = -0,16*Y1 - 0,22*Y2 + 0,87*Y3 + 0,10*Y4 - 0,24*Y5,$$

где $Y1$ – (денежные средства + дебиторская задолженность)/итог баланса;

$Y2$ - (собственный капитал + долгосрочные пассивы)/итог баланса;

$Y3$ – финансовые расходы (расходы по обслуживанию займов)/выручка от реализации;

$Y4$ – расходы на персонал/добавленная стоимость (после налогообложения);

$Y5$ – прибыль до выплаты процентов и налогов/заемный капитал.

Вероятность задержки платежей фирмами при различных значениях показателя Q приведена в таблице.

Таблица - Вероятность задержки платежей фирмами, имеющими различные значения показателя Q

Значение Q	+0.210	+0.048	+0.002	-0.026	-0.068	-0.087	-0.107	-0.131	-0.164
Вероятность задержки платежа	90	80	70	60	50	40	30	20	10

За последние десятилетия зарубежными бухгалтерами и экономистами было разработано множество модификаций таких моделей, поскольку с их помощью можно оценивать не только отдельные фирмы, но и целые регионы, отрасли и даже страны.

Для России представляется интересным метод оценки вероятности банкротства, предложенный Дж. Ван Хорном - анализ финансовых потоков или движения финансовых средств.

Он дает возможность решать задачи оценки сроков и объема необходимых заемных средств, целесообразности взятия кредита. Его достоинства: простота расчетов, наглядность получаемых результатов, достаточная информированность для принятия управленческих решений.

Однако этот метод имеет существенные недостатки: трудно запланировать объем поступлений денежных средств с необходимой степенью точности, объем предстоящих выплат на длительную перспективу, а также необходимые данные аналитического учета на предприятии.

Безусловно, в российской практике разработки и использования методик оценки несостоятельности (банкротства) предприятий постоянно предпринимаются попытки адаптации зарубежных методик к экономическим условиям нашей страны и их использования для оценки платежеспособности и диагностики банкротства.

Интересным методом структурного анализа финансов предприятия является формула *Du Pont*, которая позволяет оценить важнейший с точки зрения инвесторов показатель – рентабельность собственного капитала – по

трем показателям экономической эффективности: рентабельности продаж, оборачиваемости активов и финансового рычага (коэффициента привода). Произведение последних трех коэффициентов определяет структурный состав показателя рентабельности собственного капитала. Это и есть формула Du Pont:

$$\frac{ЧП}{СС} = \frac{ЧП}{В} \cdot \frac{В}{А} \cdot \frac{А}{СС},$$

где $ЧП$ – чистая прибыль;

$СС$ – собственные средства;

$В$ – выручка;

$А$ – сумма активов.

В сокращенном виде формула Du Pont имеет вид:

$$R_{с.к.} = R_{np} \cdot KO_A \cdot L,$$

где $R_{np} = \frac{ЧП}{СС}$ – рентабельность собственного капитала;

$R_{np} = \frac{ЧП}{В}$ – рентабельность продаж, или коммерческая маржа;

$KO_A = \frac{В}{А}$ – оборачиваемость активов или коэффициент трансформации;

$L = \frac{А}{СС}$ – «рычаг».

Формулу Ди Понт называют *основным уравнением финансового планирования*, которое должно определять основную финансовую задачу. Уравнение показывает, что существует три способа достижения этой цели. Менеджмент предприятия должен предпринять меры по повышению R_{np} , KO_A или L . Основное уравнение финансового планирования представляет результат деятельности предприятия. Так рентабельность продаж характеризует соотношение между уровнем цен на реализуемую продукцию и затратами на ее реализацию. Поэтому метод приемлем для сравнения предприятий разного масштаба, но с хорошей структурой (предлагающих хорошую продукцию). Однако, если инвестиции в капитал сильно различаются от предприятия к предприятию, то пользоваться этим коэффициентом в качестве обобщающего не стоит. Смысл *коэффициента рентабельности продаж* — отразить уровень управления затратами при существующих ценах на продукцию.

Оборачиваемость активов показывает эффективность активов предприятия при достижении определенного уровня объема продаж. Показатель оборачиваемости активов позволяет оценить качество управления активами предприятия.

Произведение этих двух показателей дает одно из уравнений, следствием которого является формула *Du Pont*:

$$\frac{ЧП}{А} = \frac{ЧП}{В} \cdot \frac{В}{А}$$

$$R_{ак} = R_{np} \cdot KO_A,$$

где $R_{ак}$ – коэффициент рентабельности активов, характеризующий их отдачу (чистую прибыль на 1 усл. ед. активов).

В идеале предприятие должно стремиться к высокому уровню коммерческой маржи и высокому значению коэффициента оборачиваемости $КО_A$, однако стоит помнить, что на эти показатели воздействуют разные факторы. Повышение цен может отрицательно сказаться на выручке вследствие падения спроса, что вызовет снижение коэффициента трансформации при фиксированном уровне суммы активов, и найдет отражение в замедлении производственного цикла. Снижение затрат на реализацию увеличит прибыль, но не обязательно вызовет увеличение выручки. Снизится и оборачиваемость активов. А в случае стимулирования роста объема продаж среди потенциальных покупателей коэффициент оборачиваемости за счет роста выручки, напротив, вырастет, однако выше будут затраты. В этом случае на вопрос, вырастет ли маржа, ответит исследование, поскольку окупает затраты чистая прибыль, которая может уменьшиться, а может и увеличиться при росте объема продаж.

Одним из определяющих показателей финансового состояния является *коэффициент рычага*: отношение активов к собственному капиталу предприятия. Чтобы лучше понять сущность рычага, распишем его так:

$$L = \frac{A}{CC} = \frac{П}{CC} = \frac{CC + ЗС}{CC} = 1 + \frac{ЗС}{CC},$$

где $П$ – сумма пассивов;

$ЗС$ – заемные средства за вычетом кредиторской задолженности.

Величина $\frac{ЗС}{CC}$ называется *плечом рычага*. Предельным значением плеча рычага считают 1. Это значит, что собственные средства должны покрывать заемные средства. Заемные средства — инвестиции - должны присутствовать, однако чрезмерная доля заемных средств в структуре капитала при неблагоприятном стечении внешних обстоятельств может привести к потере платежеспособности, если сразу несколько кредиторов потребуют возврата ссуды. Обеспеченность собственными средствами означает долгосрочную способность предприятия погашать все виды обязательств. Так как $\frac{ЗС}{CC}$ должно быть меньше или равно 1, то из $\frac{ЗС}{CC} \leq 1$

следует, что $L = 1 + \frac{ЗС}{CC} \leq 2$.

Однако слишком малое значение плеча рычага тоже имеет свой недостаток. Его объясняет формула *Du Pont*, которую можно переписать так:

$$R_{c.c} = R_A L, \text{ или } \frac{ЧП}{CC} = \frac{ЧП}{A} \cdot \frac{A}{CC}.$$

Пусть сумма активов $A = \text{const}$. Из равенства $A = П = ЗС + CC$ следует, что с ростом собственных средств уменьшается сумма заемных средств ($A = П = \text{const}$). Очевидно, что величина L с ростом CC снижается. Тогда будет снижаться и $R_{c.c}$, если уровень чистой прибыли в числителе R_A останется неизменным. Следовательно, чтобы уравнение было не нарушено, величина

чистой прибыли на активы будет возрастать. Данный вид формулы *Du Pont* увязывает экономическую рентабельность R_A со структурой капитала предприятия, и можно сделать еще один вывод из формулы *Du Pont*: предприятия при одинаковой экономической рентабельности могут иметь разную финансовую рентабельность (рентабельность собственного капитала), что является следствием разной структуры финансовых источников.

Как и в моделях Альтмана и Бивера, расчет по формуле Ди Ропт производится на основе данных экспресс-диагностики, однако является более сложным и тонким инструментом анализа финансового состояния предприятия. Правая часть уравнения *Du Pont* интегрирует результат трех различных типов управления: продажами, оборотом и собственным капиталом. Левая часть уравнения характеризует инвестиционную привлекательность по трем финансовым результатам бизнеса. Особый экономический смысл несет эффект рычага, отражающий отдачу от инвестиций, обуславливающих долю заемного капитала в средствах предприятия, отнесенных на весь собственный капитал. Из вышесказанного можно заключить, что формула Ди Ропт является важнейшим методом структурного анализа финансов предприятия и позволяет определить баланс различных финансовых результатов, достигнутых им.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и локализации кризиса?
2. Какие проблемы может решить диагностика?
3. Можно ли считать диагностирование функцией?
4. Назовите преимущества и недостатки модели У.Бивера.
5. Как рассчитывается коэффициент У.Бивера?
6. Как оценивается вероятность банкротства по пятифакторной модели Э.Альтмана?
7. Какую формулу называют основным уравнением финансового планирования?

ТЕМА 5. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

5.1 Методы принятия управленческих решений

Методы - это эффективное использование законов и категорий мышления, являющихся отражением всеобщих свойств и законов реальной экономической ситуации.

Научно-теоретический метод, основан на использовании положений теории управления и результатов исследований параметров рыночной среды.

Логико-математический метод. С помощью логики целесообразно построить системы управления из сравнительно небольшого числа факторов и ограниченного круга функций управления, которые могут считаться приемлемыми для использования.

Опытно-статистические методы основаны на практических рекомендациях.

Аналитическо-исследовательский метод основан на получении наблюдений, изучений и критического анализа эффективности управленческих решений и соответствия их полученным результатам.

Логико-аналитический метод позволяет определить варианты наиболее оптимального принятия решений на основе логики, анализа, процедур и приемов, используемых в рыночной среде и на предприятии при выборе оптимального варианта управляющего воздействия на управляемую систему.

В результате осуществления предприятиями непрерывного поступательного процесса развития производства возникает необходимость принятия эффективных управленческих решений по оптимальному использованию ресурсов. Вся совокупность выполняемых на предприятиях управленческих решений классифицируется на три группы:

Общая группа управленческих решений связана с определением статуса предприятия по уровням управления.

Оперативные решения. Их цель - увеличение эффективности использования ресурсов, максимизация прибыли, минимизация рисков, поиск новых ниш и сегментов рынков путем выполнения текущих управленческих операций.

Глобальные управленческие решения – определение цели и задач предприятия на текущий период и на перспективу.

5.2 Разработка управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка управленческих решений.

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

1. Категория проблем:

- стандартные проблемы;
- типовые проблемы;

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

Перечисленные универсальные факторы естественно могут быть дополнены другими, в зависимости от специфики поставленной цели, возникающих проблем, условий их решения в процессах антикризисного управления

5.3 Процесс управления в кризисной ситуации

Технологическая схема антикризисного управления состоит из восьми блоков. Они характеризуют возвратно-поступательную последовательность различных операций и их групп при разработке и осуществлении управленческого решения.

Блок 1. На этом этапе антикризисного управления создается специализированная рабочая группа.

Блок 2. Здесь предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению.

Блок 3. На этом этапе проводится разработка управленческих решений антикризисного характера, которая осуществляется в несколько этапов.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 5. На этом этапе осуществляется организация выполнения управленческих решений.

Блок 6. Проводится оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации.

Блок 7. Проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 8. На заключительном этапе разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций

5.4 Система антикризисного управления персоналом

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом, но и совокупность факторов социально-психологического и нравственного характера.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Другим стратегическим направлением является разработка и совершенствование профессиограмм, т.е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, т.е. научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др.

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть реалистичной, ориентированной на устойчивое развитие организации.

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

Антикризисную политику управления персоналом должны отличать такие черты, как духовность и нравственность, человеколюбие и честность, гражданственность, проявляющиеся в деятельности, как руководителей, так и рядовых сотрудников организации.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления.

1. К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: принцип системности; принцип равных возможностей; принцип уважения человека и его достоинства; принцип командного единства; принцип горизонтального сотрудничества; принцип правовой и социальной защищенности.

2. К частным принципам можно отнести: принцип учета долгосрочной перспективы организации; принцип интеграции и сплоченности коллектива; принцип участия сотрудников в принятии решений; принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала; принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников.

Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров

5.5 Маркетинг в антикризисном менеджменте

Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке.

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

Основная цель маркетинга — определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению. Основная цель менеджмента — обеспечить устойчивое развитие организации в достижении ее миссии и целей путем использования присущих менеджменту средств воздействия на людей для их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности. При исследовании организации, как целостной социально-экономической системы (корпорации, компании, фирмы), соотношение маркетинга и менеджмента рассматривается как части целого.

Маркетинговая концепция управления представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала организации. Специфика такого подхода — в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты организации: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность; величина и

динамика данных характеристик определяется рыночными возможностями организации и рыночными условиями.

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании его средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации.

Средства маркетинга представляют собой совокупность факторов, объединенных понятием «комплекс маркетинга»: товар, цена, методы распределения, коммуникации.

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

Вырабатывая антикризисную политику, менеджер по маркетингу опирается на внутренние факторы предприятия: производственно-технологические особенности; ресурсный потенциал; характер внутренней атмосферы; уровень развития компонентов менеджмента.

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды, в которой функционирует организация. Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы, состояние которых оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды организации для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности.

Исследование коммуникаций и отбор информации позволяют маркетинговым службам осуществлять контроль ситуации на рынках в отдельных регионах страны и мира. Следует обратить внимание и на интернациональный характер маркетинга и менеджмента. Роль маркетинга возрастает в современном мире на базе широкого внедрения информационных технологий.

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления — сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструментарий, с помощью которого современная организация противостоит изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем

определения и прогнозирования результатов, потребляемых ресурсов, средств и методов управления.

Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов.

Цели маркетинга подвержены корректировке в зависимости не только от стадий антикризисного управления, но и от изменяющейся конъюнктуры рыночного спроса.

В маркетинговой цикле выделяют основные четыре стадии: анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации; отбор целевых рынков; разработка комплекса маркетинга; разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговые антикризисные программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса. Они могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисному бизнес-планированию. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификации. При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь менеджеру может оказать выделение признаков и классификация стратегий.

Признаки, определяющие характер производственно-хозяйственной деятельности имеют интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации.

Рыночная конъюнктура оказывает главное воздействие на стратегию спроса и предложения, т. е. воздействие на производителя. Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации: стимулирующая стратегия, креативная стратегия, поддерживающая стратегия, противодействующая стратегия.

Рыночное поведение опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую принадлежность, охват рынка, предполагаемые виды на прибыль, конкурентные преимущества. Ключевыми характеристиками выступают размеры организации, вид продукции и тип рынка.

Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом. Для организаций среднего размера характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента. Для крупных фирм характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. Таким образом, стратегия дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов,

средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

В антикризисных условиях оценка стратегии маркетинга с позиций соответствия функционирования экономики и конкретного рынка расширяет возможности маркетингового менеджера по принятию более правильного решения и предвидения стратегических перспектив.

На первом этапе оценки стратегии маркетинга предусмотрено обязательное ее сравнение с целью предприятия, а также рыночными возможностями организации, что дает основание для поиска прогнозных альтернативных рыночных путей выхода из кризиса. На втором этапе маркетинговая стратегия оценивается на предмет ее соответствия целям и стратегии организации, на основании которых происходит их уточнение или формирование новой стратегии при резких изменениях рынка, что в кризисных условиях может произойти с большой степенью вероятности. На третьем этапе формируется комплекс маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии. При изменении стратегии процесс обоснования соответствия указанным ключевым параметрам повторяется.

В антикризисном менеджменте также важно взаимодействие стратегических и тактических маркетинговых целей. Поэтому как цели, так и стратегии их достижения анализируются в динамике, причем временной интервал характеризуется движением от тактических до стратегических целей.

Маркетинг как система управления предполагает наличие объекта и субъекта управления, формирование целевых процессов управления, выбор средств управления, создание четкой системы полномочий и ответственности.

Поскольку управление можно рассматривать как процесс взаимосвязанных функций, то на предкризисной стадии развития менеджмента отдается приоритет исследованию факторов, предотвращающих кризисные ситуации, стратегическим бизнес-планам по маркетингу, программно-целевым и корпоративным структурам, мотивации конечных результатов деятельности, контролю факторов риска. Такой анализ позволит в дальнейшем быстрее и правильнее реагировать на изменение ситуации на рынке, и с помощью управленческих средств избегать возможных потерь и негативных последствий.

Маркетинговые коммуникации и информация выполняют ключевую связующую роль в управлении. Под коммуникациями понимается общение людей в процессе совместной деятельности, обмен информацией, идеями и мыслями. Маркетинговые менеджеры используют коммуникации как средство получения и оценки информации. Коммуникации подразделяются на внешние и внутренние, первые наиболее приоритетны в антикризисном менеджменте.

Большое значение в управлении маркетингом имеет отбор информации по содержанию, структуре, составу, качеству, полноте, надежности источников ее получения. Особенно важны эффективные коммуникации в

антикризисном маркетинге, когда динамичность и своевременность действий в значительной степени зависят от правильности и достоверности информации. При выборе средств коммуникаций в антикризисном менеджменте используется комплексный подход, адаптированный к конкретной экономической ситуации.

Содействие продажам представляет собой комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, чтобы «подтолкнуть» его к покупке, и на производителя с целью стимулирования сбыта.

Мероприятия по стимулированию сбыта продукции направлены на продавцов-посредников, агентов, дилеров, т. е. на систему содействия продажам, что рассматривается как побуждение к последующим покупкам и к приверженности продукции и фирме. В условиях антикризисного управления в России представляется необходимым расширение коммуникаций в области содействия и стимулирования производителей, ускорения сбыта и создания услуг, сопутствующих сбыту, например послепродажное сервисное обслуживание.

Связи с общественностью — вид деятельности, направленный на формирование положительного общественного мнения о фирме, ее продукции, о главных менеджерах, деловой культуре. Для этого до общественного мнения доводятся ее интересы, и создается позитивный имидж.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие методы используются в процессе принятия управленческих решений?
2. Охарактеризуйте этапы разработки управленческих решений в процессе антикризисного управления.
3. Дайте определение «антикризисного управления персоналом».
4. Охарактеризуйте черты, присущие антикризисной кадровой политике.
5. Дайте определение антикризисной кадровой политике.
6. Перечислите принципы антикризисного управления персоналом.
7. В чем заключается цели и функции маркетинга в антикризисном управлении?

ТЕМА 6. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

6.1 Роль стратегии в антикризисном управлении

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

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это – ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей. Особенность стратегии в антикризисном управлении это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие – приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям.

Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель – выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

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

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.

2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.

3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.

4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.

5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внутренними причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.

6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

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

6.2 Разработка антикризисной стратегии в организации

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения

организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие – микросреду и макросреду.

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

- 1) государство;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) конкурентное окружение;
- 5) кадровые ресурсы.

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

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков. Поэтому организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

- 1) демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;
- 2) социально-психологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;
- 3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;
- 4) объем закупок клиентами;
- 5) чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных

рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов. Это имеет такое большое значение еще и потому, что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

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

Оценка макросреды. Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) технологические.

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

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

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

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

- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел.

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

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные коррективы в те или иные отделы и связи организации.

Но делать это можно лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

6.3 Реализация выбранной антикризисной стратегии

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

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

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

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями (например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.

На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней

организации, так как на ближайшее время основная задача, которая должна быть решена – это преодоление кризисного состояния.

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

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

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

6.4 Организация осуществления антикризисной стратегии

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

Соппротивление персонала – это самый частый вопрос при осуществлении стратегических изменений в организации. Для его решения необходимо сочетание психологических мер со стимулированием и

поощрением сотрудников. Психологический фактор заключается в том, что многие сотрудники беспокоятся за свое будущее положение в организации. Руководству необходимо позаботиться о предоставлении гарантий сотрудникам. В вопросе поощрения руководству нужно быть крайне осторожным, так как в кризисной ситуации денежных средств, как правило, всегда недостаточно. Обычно в средних и мелких организациях подобных трудностей с сотрудниками встречается меньше, чем в крупномасштабных. Поэтому в крупных организациях приходится использовать власть и полномочия для достижения результата.

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

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

Вопросы для самоконтроля:

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования, дайте их краткую характеристику.
3. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?
4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Предложите свою стратегию из десяти управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса.

ТЕМА 7. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Одним из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы) является инновационная стратегия. Она представляет собой реакцию на изменение внутренней и внешней среды организации. В этом контексте очевидная перспектива вхождения организации в кризисное состояние (или пребывание в нем) может выступать исходной посылкой (потребностью, запросом, требованием) для разработки инновационной стратегии.

В общем виде инновационные стратегии могут иметь следующую направленность:

- получение новых продуктов, технологий, услуг;
- применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге, управлении;
- переход к новым организационным структурам;
- применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Что касается антикризисной стратегии, то она как интегративная форма может содержать в своем составе несколько видов общих инновационных стратегий, имея строгую целевую направленность на выведение организации из кризиса (или профилактику вступления ее в кризисное состояние).

Относительно внутренней среды организации инновационные стратегии обычно разделяются на следующие группы:

1. Продуктовые (портфельные, предпринимательские, направленные на создание и реализацию новых видов изделий, технологий и услуг).
2. Функциональные (научно-технологические, производственные, маркетинговые и др.).
3. Ресурсные (финансовые, трудовые, информационные, материально-технические).
4. Организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления и др.).
5. Конверсии (переориентация производства на новые виды деятельности и продуктов).
6. Диверсификации (расширения видов деятельности).
7. Концентрации производства (соединения и сжатия производственных мощностей и систем) и др.

Наибольшую привлекательность для промышленных фирм, находящихся в условиях организационного стресса, имеют стратегии инноваций, реструктуризации и конверсии.

Происходящее в спектре современной научно-технической революции (НТР) ускорение технического прогресса (ТП) проявляется в производственном секторе в двух противоречивых направлениях:

- 1) под влиянием ТП происходит моральный износ производственных фондов и выпускаемой продукции, что снижает эффективность промышленного производства, вызывает кризисы;

2) появление в результате ТП более совершенного оборудования позволяет путем обновления фондов революционизировать производство, резко повысить его эффективность и как результат – преодолеть стагнацию, повысить антикризисную устойчивость фирмы.

Для эффективного использования этих факторов в антикризисном менеджменте целесообразно отслеживать процессы материального и морального износа основных производственных фондов, их амортизации и обновления и на этой основе разрабатывать порядок действий в инновационной деятельности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные антикризисные стратегии промышленной фирмы. Что означает каждая из них и какую имеет целевую ориентацию?
2. Чем обусловлен циклический характер инноваций?
3. На какие группы разделяются инновационные стратегии относительно внутренней среды организации?

ТЕСТ

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;

б) природные, общественные, экологические;

в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;

г) все выше перечисленные.

2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

а) да;

б) нет.

3. Кризис – это:

а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;

б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;

в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

а) да;

б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;

в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;

г) нет.

5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:

а) проблематика кризиса, острота кризиса;

б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;

в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;

г) все вышеперечисленное;

д) только а, б.

6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:

а) второе включает первое;

б) первое включает второе;

в) носят диалектический характер.

7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

а) гибкость и адаптивность;

- б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- в) диверсификация управления;
- г) снижения централизма;
- д) усиление интеграционных процессов;
- е) все вышеперечисленное;**
- ж) только а,б,д;
- з) только а,в,д.

8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
- б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- в) корпоративность; лидерство;
- г) оперативность и гибкость управления;
- д) стратегия и качество антикризисных программ;
- е) система мониторинга кризисных ситуаций;
- ж) все вышеперечисленное;**
- з) только а, б, г, д.

9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный - хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:

- а) да;**
- и) нет.

10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:

- а) человеческим фактором;**
- б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;
- в) а, б.

11. Как следует относиться к кризисам:

- а) опасаться;
- б) бороться;
- в) приветствовать;
- г) разрешать;
- д) все вышеперечисленное;**
- е) только а, б и в.

12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:

- а) целями развития;**
- б) необходимостью смягчения кризиса;
- в) необходимостью подготовки к кризису;

- г) все вышеперечисленное;
- д) только б и в.

13. Антикризисное развитие – это:

а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;

б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;

в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

а) повышает;

б) снижает;

в) не влияет.

15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;

б) в степени достижения целей;

в) в степени роста потенциала;

г) в степени развития управления;

д) только б, в;

е) только б, г;

ж) только б, в и г.

16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;

б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;

в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:

а) кризисом реализации стратегии;

б) кризисом ликвидности;

в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;

г) банкротством.

18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:

а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;

б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;

в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

- а) объективные и субъективные;**
- б) количественные и качественные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) обратимые и необратимые;
- д) все вышеперечисленное.

20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

- а) первого этапа «Начало кризиса»;
- б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;
- в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».**

ГЛОССАРИЙ

Авансовый аннуитет — аннуитет, платежи по которому осуществляются в начале каждого периода.

Автократичный руководитель — руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он делает это, не колеблясь.

Автоматизированная система управления (АСУ) — ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

Автоматизированное проектирование — применение ЭВМ для проектирования новой продукции. Отказ от черчения вручную экономит время и позволяет легко изменять проект.

Автоматизированные складские системы — управляемые ЭВМ погрузочно-транспортные устройства для складирования и выдачи изделий по команде. ЭВМ следит также за местонахождением каждого изделия на складе. Эти системы называют также автоматизированными складами.

Адаптивная структура — организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Административные полномочия — форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

"Акции эффективности" — программа поощрения менеджеров, по которой среди них распределяются акции в зависимости от результатов деятельности компании в течение определенных периодов, причем критериями эффективности являются прибыли на одну акцию и другие показатели.

Акционерный капитал (или собственный капитал компании) — капитал, предоставляемый держателями акций в виде основных производственных фондов, оплаченной части акционерного капитала, нераспределенной прибыли и иногда некоторых резервов.

Амортизационная база — часть стоимости актива, которую можно списать для уменьшения налогов. В соответствии с системой ускоренного возмещения стоимости амортизационная база равна стоимости актива, включая расходы на доставку и установку.

Анализ внешней среды — процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ временных рядов — анализ, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием на то, что произойдет в будущем. Называется также проектированием тенденций.

Анализ на безубыточность — метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

Анализ производственных операций — определение производственных заданий, социальных и личных характеристик с целью повышения эффективности труда.

Анализ содержания работы — определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Анализ чувствительности — методика анализа риска, при которой изменяются ключевые переменные и в результате этого изменяются ИДС и коэффициент окупаемости капиталовложений.

Аннуитет — серия равных платежей, вносимых или получаемых через равные промежутки времени в течение определенного периода. Причем платежи приходят в конце каждого периода.

Аннуитетный период — метод капитализации будущих потоков доходов от инвестиций, предусматривающий использование формул сложного процента, в которых потоки доходов рассматриваются как аннуитетные, обеспечивающие доход от инвестиций и возврат инвестированного капитала.

Антикризисное регулирование — это воздействие на предприятие-должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Антикризисное управление — это применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию:

— предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;

— анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;

— бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;

— разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.

Антикризисные процедуры (процедуры банкротства) — это процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентноспособную, социально-значимую продукцию.

Антикризисный процесс — применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур. Начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния.

Антикризисный управляющий — специалист, получивший соответствующее образование и имеющий аттестат управляющего,

представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ.

Арбитражный суд — суд, который осуществляет судебную власть при разрешении возникающих в процессе предпринимательской деятельности споров, вытекающих из гражданских правоотношений (экономические споры), либо из правоотношений в сфере управления.

Арбитражный управляющий — назначенный Арбитражным судом временным, внешним или конкурсным управляющим специалист по антикризисному управлению, имеющий аттестат управляющего, представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ.

Арбитражный управляющий — физическое лицо, назначаемое арбитражным судом, не являющееся заинтересованным в отношении должника и кредитора. Он должен обладать специальными знаниями и быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя. К нему относятся: временный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий.

Аттестация антикризисных управляющих проводится аттестационной комиссией в форме аттестационного собеседования, к которому допускаются лица, прошедшие обучение по согласованной с Госкомимуществом России программе и выдержавшие согласованные с последним тестовые испытания.

Атоффизная стратегия маркетинга — выдвижение наиболее важных задач в области производственной, ценовой и сбытовой политики фирмы, способствующих достижению стабильности развития бизнеса и снижения риска банкротства.

Аттестат антикризисного управляющего — выдается ФСДН после соответствующего курса обучения и является основанием для рассмотрения вопроса о назначении его владельца в качестве управляющего предприятием-должником, а также рекомендацией для назначения в качестве арбитражного или конкурсного управляющего.

Базисные (основные, первичные) потребности — обычно врожденные потребности, такие как потребности выжить.

Базовый период — период, используемый как точка отчета при расчетах индекса изменения экономических параметров. Индекс базового периода обычно принимается за 100%. При росте параметра на 8% новый индекс составит 108%.

Базовая процентная ставка — единица плюс процентная ставка за период. Математически это выражается следующей формулой: $B(1 + i)$, где B — это база; i — процентная ставка за период.

Базовая рента — минимальная ставка арендной платы, причитающаяся собственнику объекта при процентной аренде или аренде, предусматривающей рост операционных расходов.

Балансовый отчет — бухгалтерский документ, отражающий финансовое положение предприятия на определенную дату.

Банкрот — должник, у которого есть несколько кредитов и который не в состоянии в дальнейшем выполнять свои платежные обязательства. Им может быть физическое и юридическое лицо.

Банкротство преднамеренное — это банкротство по вине учредителей (участников) должника или иных лиц, в том числе по вине его руководителя, которые имеют права давать обязательные для должника указания или имеют возможность иным образом определять его действия. В таких случаях эти лица при недостаточности имущества должника могут быть привлечены к субсидиарной ответственности по обязательствам должника.

Бартер — прямой безденежный обмен товарами или услугами. Он определяется единым договором (контрактом), в котором производится оценка товаров или услуг в целях создания условий для эквивалентности обмена, для определения страховых сумм, оценки претензий, начисления санкций, таможенного учета и т.д. Основной причиной бартера выступают "валютные проблемы" (нехватка иностранной валюты, неустойчивость отечественной валюты и т.п.).

Бизнес — экономическая деятельность, дающая прибыль, или любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды.

Бизнес-единица — отдельно управляемое подразделение комплекса, юридически самостоятельное или несамостоятельное, полностью или частично экономически обособленное, ответственное за всю свою деятельность, необходимую для осуществления функций, возложенных на него в комплексе.

Бизнес-план — внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого предприятия, анализ возникающих проблем, возможные "препятствия" и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел.

Борьба за голоса акционеров — попытка взять компанию под контроль, убедив акционеров голосовать за другую команду менеджеров.

Брокер — лицо, действующее как посредник для другого лица и выполняющее за вознаграждение определенные функции. Обычно это посредник, который сводит покупателя и продавца объекта.

Будущая оценка — это некоторая сумма, в которую превратятся ваши платежи к известному моменту в будущем с условием расчета этой величины по сложному проценту.

Бюджет — план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

Бюрократия — тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Валовые инвестиции — сумма амортизационных отчислений и чистых инвестиций, направляемая на увеличение реального капитала.

Варранты — долгосрочные опционы на приобретение установленного количества обыкновенных акций по оговоренной цене.

Вероятность — уровень вероятности конкретного события.

Взаимный фонд — корпорация, которая объединяет и инвестирует средства многих сберегателей и тем самым получает возможность экономить на издержках и диверсифицировать риск.

Взаимозависимость факторов внешней среды — сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Взятие под контроль — действие, при помощи которого какое-либо лицо или группа лиц преуспевает в вытеснении руководства фирмы и берет под контроль компанию.

Власть — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть в организации — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Власть, основанная на вознаграждение — власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовлетворение.

Власть, основанная на принуждении — влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние — поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Вложения в человеческие ресурсы — в современных условиях становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы.

Вмененные издержки на основной капитал — ставка доходности по данным инвестированным решениям. Предприятие вместо данного инвестиционного проекта может вложить капитал в другой проект или купить ценные бумаги, приносящие другую прибыль.

Вмешательство в ход развития организации — один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

Внешнее управление (судебная санкция) — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему, назначенному арбитражным судом по заявлению должника. Внешнее управление продолжается 12 месяцев — на этот период предприятие получает отсрочку по погашению обязательств, льготы по начислению штрафов и пеней по налоговым платежам.

Внешние обязательства предприятия — это обязательства перед фискальной системой: обязательства по налогам, пеням, штрафам перед бюджетами и др.; обязательства перед финансово-кредитной системой:

обязательства перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло ссуду или заем в денежной форме или в виде ценных бумаг на основе кредитного договора; обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы или услуги.

Внешние пользователи экономической информацией — это специалисты ФСДН, налоговые органы, кредиторы, аудиторские или консалтинговые фирмы, пресса, профсоюзы.

Внешние поощрения — сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижные помещения для работы и т.д.

Внешний управляющий — физическое лицо, назначенное арбитражным судом для непосредственного управления имуществом должника.

Внешняя неопределенность — это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

Внутреннее вознаграждение — ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Внутренние переменные — ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

Внутренние пользователи экономической информацией — это руководители предприятия, а также привлекаемые ими консультанты.

Внутренняя (предельная) норма окупаемости инвестиций — коэффициент, при котором текущая величина денежных доходов равна сумме текущих инвестиций, а величина чистой текущей стоимости равна нулю.

Внутренняя ставка дохода — ставка, при которой дисконтированные доходы от инвестиций равны дисконтированным инвестиционным затратам. Синоним внутренней нормы окупаемости.

Внутрифирменный суммарный общий риск — риск, не учитывающий эффекты от диверсификаций, он измеряется воздействием проекта на изменчивость доходов фирмы.

Возврат или возмещение капитала — получение инвестором части суммы первоначальных инвестиций за период владения активом.

Воздействие эксперта — влияние, основанное на убеждении последователей в том, что их лидер обладает особыми знаниями, позволяющими удовлетворить возникшую потребность.

Вознаграждение — в рамках теории мотивации — это все, что человеку может казаться ценным.

Возрастание стоимости — сложение — это арифметический процесс определения конечной суммы платежей или ряда платежей, полученных путем начисления сложного процента.

Враждебное поглощение — покупка одной компанией капитала другой против воли руководства последней.

Временная структура процентных ставок — соотношение между доходами от ценных бумаг и сроками их погашения.

Временный риск — риск покупки или продажи ценных бумаг в неудачное время, что влечет за собой потери.

Временный управляющий — физическое лицо, назначенное арбитражным судом для наблюдения и осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника.

Вторичные потребности — потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанности и власть.

Выборочный контроль при приемке — метод контроля качества, при котором решение о приемке крупной партии принимается по результатам контроля небольшого количества образцов данной партии.

Выкуп контрольного пакета акций — ситуация, при которой какая-нибудь группа (часто это руководство фирмы) использует кредит для приобретения непогашенных акций своей фирмы.

Выкуп контрольного пакета акций за счет кредита — ситуация, при которой руководитель фирмы получает крупный заем под обеспечение активами фирмы и сам покупает эту компанию.

Выручка от перепродажи активов предприятия за вычетом налога — денежная сумма, которую продавец собственности получит от продажи активов после вычета затрат на осуществление сделок, налога на продажу активов и других расходов. Обычно это цена продажи минус сумма соответствующего долга, налоги на доход от продажи активов и расходы на продажу.

Выручка от реализации продукции — основной источник платежа по обязательствам — по сути является обезличенным денежным поступлением, которое может использоваться для возмещения текущих затрат, быть помещенным в банк, использоваться на капитальное строительство и т.д.

Высоколиквидные активы — называются активы, которые легко мобилизуются в денежные средства в целях расчета.

Гарантии достоверности оценки — совокупность взаимосвязанных правил, условий и требований, соблюдение которых обеспечивает правильное проведение оценки объекта, а нарушение влечет применение мер ответственности в соответствии с действующим законодательством по оценке.

Гарантийный синдикат — синдикат инвестиционных фирм, основанный для того, чтобы разделить риск, связанный с приобретением и распространением нового выпуска ценных бумаг.

Горизонтальное распределение труда — разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Группа — два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

Группа руководителя — группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

Групповое мышление — тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

Движущаяся сборочная линия — приспособление для перемещения производимого продукта от одного работника к другому, каждый работник выполняет при этом отдельные конкретные задания.

Двухфакторная модель Герц-берга — модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Дебиторская задолженность — остаток, недополученный с клиента.

Делегирование — передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Деловая этика — понимается как поведение компании по отношению к своим служащим, потребителям, сообществу и акционерам.

Деловой риск — риск, связанный с прогнозом будущего дохода от основной деятельности компании.

Демократический руководитель — руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

Денежные потоки — в отличие от расчетного чистого дохода это фактически чистые денежные потоки, которые в течение определенного периода движутся по каналам отращения.

Дерево решений — схематическое представление сложного процесса принятия решений по какой-либо задаче.

Децентрализованная организация — организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяются вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Дивизиональная организационная структура — тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с определениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

Дисконтирование — (дисконт — с английского "скидка") — это процесс отыскания текущей оценки некоторого платежа или потоков денежных средств, которые поступят в будущем.

Дисконтированная стоимость — это сегодняшняя оценка будущих платежей, дисконтированных по определенной ставке процента.

Дисфункциональный конфликт — конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению

сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Долговое обязательство — 1) экономические определения: долгосрочное долговое обстоятельство; свидетельство задолженности, по которому выплачивается процент; 2) юридическое определение: сумма, внесенная для обеспечения взятого обязательства.

Должностные инструкции — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Дополнительные льготы — компенсации сверх заработной платы, включающие оплату больничных, медицинское страхование и т.п. Их также называют дополнительными выплатами.

Досудебная санация — процедура, когда собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд.

Доходный метод — основан на капитализации или дисконтировании денежного фонда, который ожидается в будущем.

Доход от продажи имущества — доход, размер обеспечения которого по иску передается кредиторам.

Доход от продажи капитального актива — доход, полученный от продажи капитального актива в случае, когда цена продажи превышает его балансовую стоимость.

Единоначалие — принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Ежегодное обслуживание долга — суммарные ежегодные платежи, предусмотренные условиями кредита. Ежегодная процентная ставка — эффективная ежегодная стоимость кредита.

Емкость рынка — общий объем спроса на товар, услугу. Информация о рынке — широкий круг специально собранных, обработанных и проанализированных сведений, используемых при принятии управленческих решений.

Зависимый спрос — тип спроса, который зависит от намерений организации производить другие изделия. Характерен прежде всего для рынка компонентов, используемых в составе более сложных изделий.

Задания — предписанная работа, серия рабочих функций, которые должны быть завершены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени.

Задолженность — подлежащие уплате, но еще не уплаченные денежные суммы.

Заемный капитал — общая сумма всех взятых обязательств предприятием.

Заказчик оценки — лицо (физическое или юридическое), заинтересованное в определении стоимости объекта и вступающее с этой целью в договорные отношения с экспертом по оценке.

Законная власть — влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

Закон эффекта — концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведение такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

Запрограммированное решение — выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

Затратный метод базируется на восстановительной стоимости или стоимости замещения за минусом всех видов износа.

Защитный срок — время, отводимое предприятию для решения своих финансовых дел. Может предлагаться должником и кредитором.

Устанавливается на три месяца и может быть продлен еще на три месяца.

Заявление (заявка) по искам — подается кредиторами в срок, указанный в решении об объявлении конкурса.

Заявление на объявление конкурса подается должником, кредитором, иным лицом (по специальному закону).

Заявление на прохождение аттестации в качестве управляющего, представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ — подается заявителем в соответствии с утвержденной формой и перечнем необходимых документов. В течение пятнадцати календарных дней с даты получения документов аттестационная комиссия принимает решение о допущении (недопущении) заявителя к прохождению аттестации.

"Зеленый шантаж" — ситуация, при которой фирма, пытаясь предотвратить поглощение, предлагает агрессору выкупить акции по цене выше рыночной.

Иерархическая структура — организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу — подразделение потребностей всех людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения, самовыражения.

Износ основных фондов — любая потеря полезности основных фондов, которая приводит к уменьшению их действительной стоимости по сравнению с полной восстановительной стоимостью.

Износ по балансу — бухгалтерское понятие, означающее начисление определенной суммы в целях возврата первоначального капитала, затраченного на покупку основных фондов.

Изучение методов организации труда — анализ всех составляющих производственных операций для определения возможности их совершенствования.

Имитация — процесс разработки модели реальной ситуации и выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.

Инвентаризация умения и навыков — письменный учет навыков рабочих и служащих с указанием количества лиц, владеющих ими.

Инвестиции — капиталовложения с целью получения доходов за длительный период.

Инвестиционный капитал — сумма обязательств собственного капитала компании, рассматриваемая в долгосрочном периоде.

Инвестиционный налоговый кредит (ИНК) — определенный процент стоимости новых активов, который закон иногда разрешает фирмам вычитать из суммы, подлежащей уплате в качестве подоходного налога.

Инвестиционные решения — решения о вложении финансовых ресурсов на длительный срок и при значительном риске с целью получения доходов.

Индивидуальная частная фирма — фирма, принадлежащая одному владельцу.

Инновации — процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства.

Инновационная деятельность фирмы — ее основным принципом является ориентация на рынок, а не на товар.

Инновационные стратегии — различаются следующие их модификации: традиционная, оппортунистическая, имитационная, оборонительная, зависимая, наступательная.

Инспекторы — руководители низшего звена, непосредственно контролирующие деятельность рядовых исполнителей.

Интеграция — процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Инфляционная премия (ИП) — премия за ожидаемую инфляцию, инвесторы добавляют эту премию к реальной свободной от риска процентной ставке.

Инфляция затрат — инфляция, объясняемая увеличением затрат предприятий. Развивается в случаях, когда базовые отрасли экономики (часто это сферы естественного монополизма) выходят из-под контроля рынка или государства и цены своей продукции ставят выше среднего роста цен.

Инфляция спроса — инфляция, объясняемая повышением доходов потребителей темпом, который превышает рост товарной массы. Инфляция спроса развивается обычно в случае резкого увеличения платежей из бюджета, финансируемого в значительной мере "новыми" деньгами или каким-либо способом принудительного кредитования.

Информационно-управляющая система — формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

Ипотечные облигации — облигации, обеспеченные фиксированными активами (реальным основным капиталом). Первичные ипотечные облигации являются главными по приоритетности претензий, чем вторичные ипотечные облигации.

Ипотечный кредит — ссуда под залог недвижимости, земельной собственности, которые могут быть проданы кредитором, если заемщик не в состоянии оплатить долг.

Иск — предъявляемое в судебном или арбитражном порядке требование, вытекающее из принадлежащего истцу права в силу договора или других, предусмотренных в законе оснований.

Исковое требование — неудовлетворенные долги или доказательства того, что должник является банкротом.

Истец — тот, кто предъявляет иск. Гражданин или организация, обладающая правами юридического лица, обращающиеся в суд, арбитраж или третейский суд за защитой своего нарушенного или оспариваемого права, либо охраняемого законом интереса.

Кадровый аудит — система консультационной поддержки, оценки и независимой экспертизы кадрового и организационного потенциала предприятия, позволяющая наряду с финансовым аудитом выявить: 1) соответствие деятельности персонала и структур управления кризисного предприятия существующей нормативной базе; 2) эффективность решения задач, стоящих перед коллективом предприятия, его руководством и отдельными структурными подразделениями; 3) перспективы реализации различных стратегий преодоления кризисной ситуации.

Кадровая политика на кризисном предприятии — составная часть стратегии вывода предприятия из кризиса. Кадровая политика определяет характер взаимоотношений руководства предприятия с его персоналом. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Составными частями кадровой политики являются: разработка общих принципов и установление приоритетных целей, организационно-штатная политика, информационная политика, финансовая политика, политика развития персонала, оценка результатов деятельности. В зависимости от стратегических целей руководства и имеющихся инструментов кадровой работы могут быть реализованы следующие типы кадровой политики: 1) пассивная; 2) реактивная; 3) превентивная; 4) активная ("авантюристическая"); 5) активная (рациональная).

Канал связи применительно к обмену информацией — средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

Канал распределения (сбыт) — совокупность предприятий или отдельных лиц, помогающих продать товар или услугу.

Капитал — накопленные ценности физического или юридического лица.

Капитальный риск — общий риск на все вложения в ценные бумаги, риск того, что их нельзя будет вернуть, не понеся потерь.

Карта технологического контроля — инструмент контроля качества, позволяющий контролировать качество продукции или услуг в ходе производства или предоставления услуг.

Комиссия Госкомимущества по аттестации управляющих, представляющих интересы государства в органах управления акционерных обществ — создается в соответствии с распоряжением Госкомимущества России от 22 июня 1996 г. №849-Р, состоит из двенадцати постоянных членов, а также членов комиссии, временно привлекаемых для проведения аттестации в состав рабочих групп аттестационной комиссии, представители заинтересованных органов могут привлекаться с правом совещательного голоса.

Кассовый план — это график, показывающий притоки и оттоки денежных средств за определенный период.

Качество исполнения — концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

Качество конструкции — концепция качества, отражающая уровень качества самой конструкции.

Качество продукции (услуги) — это потенциально полезный эффект для групп потребителей, измеряемый в натуральном или денежном выражении; совокупность полезных свойств объекта.

Качество соответствия — концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые организацией, соответствуют внутренним спецификациям организации.

Качество трудовой жизни — степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.

Квалификационная характеристика — краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

Классическая школа управления — подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.

Комитет кредиторов — комитет, который создается в обязательном порядке, если количество конкурсных кредиторов более пятидесяти. Он предоставляет интересы конкурсных кредиторов и осуществляет контроль за действиями внешнего управляющего и конкурсного управляющего, вправе обжаловать действие последних в арбитражный суд. В нем должно быть не более 11 человек.

Коммерческой организацией является юридическое лицо, преследующее извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Коммуникация, общение — обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Компенсация — денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

Компенсация по принципу "кафетерия" — система компенсации, в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям.

Комплекс маркетинга — набор контролируемых переменных, обеспечивающих заданную реакцию на рынке.

Компьютеризированное интегрированное производство — применение гибких производственных систем, управляемых интегрированной системой управления производством.

Конверсионная система массового производства — тип конверсионного процесса, в ходе которого производятся большие количества относительно стандартизированной продукции.

Конкурентное отличие — высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Конкурентоспособность — полнота удовлетворения совокупных требований рынка к продукции, обеспечивающая предпринимателю получение определенной нормы прибыли.

Конкурсная масса — стоимость ликвидируемого имущества должника, распределяемая между кредиторами в порядке очередности.

Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсный кредитор — кредитор по денежным обязательствам, за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника-юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия. Правом на подачу заявления кредитора о признании должника банкротом обладают лица, признанные конкурентными кредиторами — кредиторами, участвующими в конкурсном производстве.

Конкурсный суд — суд, рассматривающий дела о конкурсном производстве. Решение принимает, как правило, один судья.

Конкурсный управляющий — физическое лицо, назначенное арбитражным судом на конечной стадии банкротства для проведения в основном конкурсного производства, то есть реализации имущества должника. Он формирует конкурсную массу, взимает дебиторскую задолженность, оценивает финансовое состояние должника, управляет банкротом и т.д.

Конкурс с иностранным элементом — конкурс распространяется и на движимое имущество банкрота, находящегося за границей (если иное не предусматривает международный договор).

Консолидированный долг (в форме долгосрочных облигаций) — долгосрочная задолженность; "консолидированный" (фунтированный) означает перемещение краткосрочной задолженности в ценные бумаги с более длительным сроком.

Контроллинг — совокупность методов стратегического и оперативного менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка; единая система, направленная на достижение стратегических целей компании.

Контроль — полномочия осуществлять управление предприятием и определять его политику.

Контрольный пакет акций — пакет акций, позволяющий осуществлять контроль над предприятием.

Конфликт — несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

Концепция подготовки кадров по антикризисному управлению включает три основных аспекта: 1) управленческий — приобретение знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания фирмы; 2) личностный — самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения; 3) социальный — социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества.

Координация — обеспечение согласованности работы всех звеньев системы управления.

Корпоративная культура — совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками фирмы, которые определяют их поведение и характер жизнедеятельности организации.

Корпорация — экономическая организация, зарегистрированная в законном порядке властями, существующая независимо от срока жизни ее владельцев, имеющая неограниченный срок жизни и ограниченную ответственность и легко передающая долю собственности.

Корпорация финансовых услуг — фирма, которая предлагает широкий спектр финансовых услуг, в том числе инвестиционные, брокерские, страховые и услуги коммерческих банков.

Корректировки (поправки) — прибавляемые или вычитаемые суммы, выражающие различия между сопоставимым и оцениваемым объектами. Используются в методе прямого сравнительно анализа продаж.

Косвенные факторы окружающей среды — факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

Коэффициент доверия — оценка вероятности, что предельная ошибка выборки.

Коэффициент долга — данный коэффициент представляет собой отношение суммарной задолженности к суммарной величине активов.

Коэффициент капитализации — коэффициент капитализации дохода, который учитывает как доход от инвестиций, так и возврат самих инвестиций.

Коэффициент качества управления активами — ряд коэффициентов, с помощью которых определяется, насколько эффективно компания управляет своими активами.

Коэффициент покрытия неплатежеспособности — данный коэффициент показывает, в какой степени краткосрочные кредиты могут быть покрыты активами, возможность превращения которых в наличный денежный капитал ожидается в ближайшем будущем.

Коэффициент покрытия платежей — отношение доходов предприятий за вычетом налогов и выплат процентов к суммарным процентным платежам; характеризует способность предприятия регулярно выплачивать проценты.

Коэффициент покрытия процента — этот коэффициент измеряет способность компании уплатить ежегодные проценты по своим обязательствам и рассчитывается путем деления полученной прибыли до выплаты процентов и налогов на выплачиваемые проценты.

Кредитная политика — комплекс решений, включающих срок действия кредита компании, стандарты кредитоспособности, порядок погашения покупательской задолженности и предлагаемые скидки.

Кредиторами по денежным обязательствам, имеющими право на подачу заявления в арбитражный суд о признании должника банкротом, являются российские и иностранные физические и юридические лица, а также Российская Федерация, субъекты РФ, муниципальные образования.

Кредиторская задолженность — задолженность данного предприятия другим предприятиям, организациям, ответственным лицам, государству (кредиторам).

Кривая доходности — график, показывающий соотношение между доходами от ценных бумаг и сроками их погашения.

Кривая Лафера — установленная экспертным путем функциональная зависимость между уровнем ставки налога на прибыль и интересом предпринимателя к расширению своей деятельности.

Критерии для принятия решения — нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Кружок качества — группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества.

Купонный процент — ежегодно выплачиваемый доход на облигацию.

Лидер организации — человек, эффективно осуществляющий формальное или неформальное руководство или лидерство.

Лизинг — вид предпринимательской деятельности, направленный на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, когда по договору финансовой аренды (лизинга) арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определенного продавца и предоставить это имущество арендатору (лизингополучателю) за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

Ликвидатор — лицо, ответственное за принятие всех решений по ликвидации предприятий.

Ликвидационная стоимость — рыночная стоимость объекта за минусом расходов на ликвидацию предприятия.

Ликвидационная стоимость прекращения существования активов предприятия — стоимость списываемых и уничтожаемых активов предприятия, у которого закончился физический цикл жизни.

Ликвидационная стоимость предприятия — чистая денежная сумма, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной распродаже его активов.

Ликвидационные процедуры — процедуры, ведущие к прекращению деятельности предприятия. К ним относятся: принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда; добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидная премия (ЛП) — премия, добавляемая к равновесной процентной ставке на такую ценную бумагу, которую нельзя незамедлительно обратить в денежные средства.

Ликвидность — способность рынка поглотить разумное количество ценных бумаг при разумном изменении цены последних или способность элементов основного и оборотного капитала компании быстро и легко реализоваться.

Ликвидность баланса предприятия — показатели способности предприятия оплачивать текущие обязательства, совершать оборот средств. В качестве официального показателя ликвидности используется "коэффициент текущей ликвидности", определяемый как отношение оборотных средств предприятия к текущей задолженности.

Ликвидные активы — активы, легко обращаемые в денежные средства, которые можно потратить.

Линейная или поточная планировка — метод размещения оборудования массового производства, где производственные операции почти аналогичны для всей выпускаемой продукции. Производственные

ресурсы располагаются в виде последовательности рабочих станций в соответствии с производственными операциями.

Линейные полномочия — полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Лицензирование арбитражных управляющих — осуществляется по следующей схеме: 1) требования, предъявляемые к кандидатам в арбитражные управляющие; 2) обучение кандидатов в арбитражные управляющие; 3) лицензирование кандидатов в арбитражные управляющие (осуществляется ДСДН); 4) повышение квалификации арбитражных управляющих; 5) продление лицензии арбитражным управляющим.

Макросреда — факторы широкого социального спектра: демографические, экономические, природно-географические, научно-технические, политические, культурно-исторические и другие, не зависящие от фирмы.

Максимизация доходов акционеров — основная цель руководства фирмы, которое в своих решениях учитывает риск и фактор времени, определяющие предполагаемую прибыль на одну акцию, для максимизации стоимости капитала фирмы.

Максимизация прибыли — максимизация чистого дохода фирмы.

Маркетинг — 1) системно-комплексный подход к решению проблемы рынка, охватывающий все стадии движения товара в рыночных условиях, начиная с изучения потребностей и прогнозирования спроса, разработки ассортиментной политики и программ производства продукции, а также оказания разного рода услуг, связанных с реализацией и потреблением, доведением их до конечного потребителя и кончая организацией послепродажного обслуживания вплоть до утилизации вышедших из употребления изделий и замены их новыми;

2) максимальная адаптация к рынку путем выработки стратегии и тактики, ориентированных на потребителя;

3) комплексная рыночная деятельность, в сущности представляющая собой систему взглядов и действий, связанных с изучением потребителей, возможностей производства и обмена для их удовлетворения с наименьшим расходом всех ресурсов и наиболее полным потребительским эффектом.

Маржинальные правила (предельные потребности) — правила, определяющие максимальную долю задолженности, которая может использоваться для приобретения ценных бумаг.

Масштаб отклонений — заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Матричная организация — тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

Межведомственная балансовая комиссия — создается с целью проведения финансового состояния предприятий-должников и принятия

решений о возможных антикризисных процедурах: реструктуризации задолженности, предоставление отсрочки по фискальной задолженности или об обращении в арбитражный суд.

Межличностный стиль решения конфликтов — пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Мелкосерийное производство — тип организации производственного процесса, при котором подразделения или обрабатывающие центры специализируются на определенных операциях. Обрабатываемые изделия (или обслуживаемый клиент) небольшими партиями проходят через систему.

Метод инвестиционной группы — метод расчета общего коэффициента капитализации, определяемого структурой финансирования инвестиционного проекта и уровнем доходности каждого из источников финансирования.

Метод критического пути — техника осуществления руководства проектом, основной целью которой является обеспечение соблюдения графиков производства и конечных сроков работ. В основе ее лежит допущение того, что длительность событий поддается достаточно точной оценке.

Метод кумулятивного построения — процесс расчета коэффициента капитализации, при котором к безрисковой процентной ставке прибавляются поправки на риск, низкую ликвидность и управление.

Метод отраслевых коэффициентов — предполагает использование формул и показателей, основанных на отраслевых данных и продажах компаний, учитывающих их конкретную специфику.

Метод перт — метод оценки и пересмотра планов — система управления работами по проектам, основная цель которой заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков. Система учитывает неопределенность продолжительности событий.

Метод рынка капитала — оценка бизнеса базируется на информации о ценах сходных компаний, акции которых свободно обращаются на рынке. Метод используется при покупке миноритарного (не контрольного) пакета акций.

Метод сделок — основан на информации о ценах, по которым происходило слияние и поглощение сходных компаний. Метод используется при покупке контрольных пакетов акций или мелких компаний.

Метод срока службы — метод оценки накопленного износа путем умножения полной восстановительной стоимости объекта на коэффициент, равный отношению фактического возраста объекта к продолжительности его полезной экономической жизни (или нормативного срока службы).

Методы оценки — известные практике и рекомендованные органами федеральной системы оценки методы установления стоимости объекта оценки.

Методы оценки запасов ЛИФО, ФИФО — запасы сырья и материалов могут получать различную оценку в связи с перенесением затрат на себестоимость продукции. Производственные запасы, списываемые на себестоимость, можно оценивать по средней цене закупленных сырья и материалов (традиционный метод в России), по ценам первых (ФИФО) и ценам последних (ЛИФО) покупок.

Метод экспертных оценок — метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

Механизация — использование машин вместо людей.

Механистическая структура — традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

Микросреда — социально-экономический климат деятельности фирмы, факторы, зависящие от усилий ее работников. Интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Мировое соглашение может быть заключено между должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу о несостоятельности. Суть мирового соглашения — в достижении договоренности должника и кредиторов относительно отсрочки или рассрочки платежей или о скидках с долгов.

Миссия — в планировании основная общая цель или задача организации.

Миссия предприятия — определенный смысл ее существования оказывает решающее воздействие на результаты деятельности.

Многонациональная корпорация — фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

Моделирование "Монте-Карло" — методика анализа риска, при которой на компьютере моделируются вероятные будущие события, показывая ожидаемые коэффициенты окупаемости капиталовложений и индексы риска.

Модель — представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Модель линейного программирования — модель, используемая для оптимизации распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями.

Модель массового обслуживания — модель, используемая для определения оптимального числа предприятий обслуживания, исходя из потребности в них. Называется также моделью очереди.

Модель Портера-Лоулера — ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Модель потребительских ожиданий — прогноз, основанный на изучении потребителей организации.

Модель принятия решения Врума-Йеттона — вероятностная модель руководства, делающая упор на процесс принятия решений и определяющая пять типов производства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

Модель управления запасами — модель, используемая для оптимизации графика размещения и размера заказов на ресурсы, а также размера необходимых запасов.

Модель Хоманса — теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются информационные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

Мораторий — это приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей. В период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются. Мораторий распространяется на "старые" долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления.

Мотиваторы — в двухфакторной теории Герцберга это — факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

Мотивация — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общей целей организации.

Мотивация по принципу кнута и пряника — намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставляющим двигаться осла.

Мотивы, побуждающие менеджеров действовать в интересах акционеров: 1) угроза увольнения; 2) угроза поглощения; 3) разумная структура вознаграждения менеджеров.

Мультипликатор — коэффициент, отражающий соотношение между ценой компании и ее финансовыми показателями, такими как прибыль, денежный поток, выручка от реализации, дивидендные выплаты, чистые активы и т.д. Поскольку в компаниях-аналогах это соотношение должно быть достаточно сходным, мультипликатор используется для определения стоимости оцениваемого предприятия.

Мультипликатор "цена/выручка от реализации" — соотношение между ценой предприятия и стоимостью годового объема реализуемой продукции и услуг. Используется для оценки компаний с узкой номенклатурой продукции. Этот коэффициент может рассчитываться как отношение цены к фактическому объему производства товаров или услуг.

Мультипликатор "цена/дивиденды" — соотношение между ценой акции и дивидендными выплатами либо реальными, либо потенциально возможными.

Мультипликатор "цена/прибыль" или "цена/денежный поток" — соотношение между ценой и доходом предприятия, рассчитываемого до или после учета таких статей, как исчисление амортизации, выплата дивидендов, процентов, налогов, основной суммы долга.

Мультипликатор "цена/чистые активы" — соотношение между ценой предприятия и его чистыми активами.

Мусорные облигации — высокорисковые, высокодоходные облигации, используемые для того, чтобы финансировать ипотеки, выкупы своих собственных корпораций и компаний, находящиеся накануне банкротства.

Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом РФ, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника.

Налоговое бремя — выраженное в процентах отношение суммы налогов, взятых за определенный период, к величине доходов, полученных за тот же период.

Налоговое убежище — условия или сфера деятельности налогоплательщика, попадающего под действие предусмотренных законом налоговых льгот.

Налоговые каникулы — предоставляемый законодательством срок, в течение которого налогоплательщику разрешено не уплачивать налоги.

Налоговые льготы — установленные законом условия, при которых налогоплательщик частично или полностью освобождается от уплаты налогов.

Налогооблагаемый доход — валовый доход за вычетом не подлежащего налогообложению дохода и разрешению налоговых льгот, установленных налоговым кодексом.

Напряжение — ситуация в управлении, характеризующаяся повышенной психической или физиологической напряженностью.

Недоимка по налогам — сумма налогов, не внесенная налогоплательщиками в бюджет вопреки действующему налоговому законодательству.

Независимый спрос — тип спроса, который не зависит от намерений организации производить другие изделия.

Незапрограммированное решение — выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Неликвидным имуществом предприятия принято считать основные средства.

Необеспеченное долговое обязательство — инструмент долгосрочной задолженности, которая не обеспечена ипотекой на определенную собственность.

Необоснованное наполнение — удержание прибылей в фирме, чтобы дать возможность акционерам не платить подоходный налог с физических лиц.

Необходимость координации — ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

Неопределенность внешней среды — функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Неплатежеспособность — невозможность предприятия погасить свои обязательства — проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Нераспределенная прибыль — состоит из той части прибыли компании, которая сохраняется, а не расходуется на выплаты в виде дивидендов.

Несостоятельность (банкротство) — это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Нестабильная внешняя среда — внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность среды.

Неформальная организация — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Нормализация — определение доходов и расходов, характерных для нормально действующего бизнеса; исключает единовременные доходы и расходы, превышающие среднеотраслевые значения.

Нормальная прибыль (норма прибыли от инвестиций) — прибыль и норма прибыли от инвестиций, которые близки к средним показателям всех фирм.

Норма возмещения капитала — процент капитала, который ежегодно возвращается инвестору.

Облигации с плавающей ставкой — облигации, чьи процентные ставки колеблются вместе со сдвигами общего уровня процентных ставок.

Облигация — это инструмент долгосрочной задолженности.

Обманное производство — ложное разбирательство, которое предоставило особые выгоды отдельным кредиторам.

Обмен информацией по вертикали — движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

Обмен невербальной информацией — обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

Оборотные средства — средства, заключенные в производственных запасах предприятия, незавершенном производстве, запасах готовой и отгруженной продукции, в дебиторской задолженности, а также наличные

деньги в кассе и денежные средства на счетах предприятия.

Образ корпорации — впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

Обратная связь — реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Обучение нормам этики — процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

Объявление конкурса — осуществляется судом при выполнении условий конкурсного производства, за 30 дней вызываются конкурсные кредиторы, управляющий конкурсной массой, ликвидатор, налоговый инспектор. Решение обнародуется.

Объект оценки — движимое и недвижимое имущество, нематериальные активы предприятия, его экономическое состояние и риски, связанные с деятельностью предприятия.

Объем работы — количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

Объем управления — число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Обязательные согласования — форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

Ограниченность ресурсов — дисбаланс между потребностью в определенном количестве товаров и услуг и средствами для удовлетворения потребностей.

Окружение прямого воздействия — внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на эти факторы.

Операционная система — общая система производственной функции организации, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей подсистемы, подсистемы обеспечения и планово-контрольной подсистемы.

Операционное слияние — слияние, при котором фирмы-участницы интегрируются в надежде достичь синергического эффекта.

Операционные денежные потоки — денежные потоки, которые возникают в результате основной деятельности компании; разница между доходом от реализации и денежными расходами.

Опрос экспертов — метод прогнозирования, при котором мнения экспертов в разных областях сводятся воедино и усредняются.

Оптовая торговля — реализация товаров для их производственного использования или перепродажи.

Опцион — контракт, который дает своему владельцу право купить (или продать) некий актив по оговоренной цене в течение определенного срока.

Опционы на акции для управленческого персонала — программа поощрения менеджеров, которая дает им право на покупку акций компании через определенное время в будущем по фиксированной цене.

Организационная структура — логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организационная структура, ориентированная на покупателя — тип организационной структуры, где отделения формируются в соответствии с основными группами покупателей.

Организационная структура типа конгломерата — один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими организациями, действующими в различных областях. Конгломераты не имеют единой структуры организации; в отдельных частях используют структуры различных типов.

Организационное лидерство — способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Организационное решение — выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств.

Организационные культуры — способы фиксации и воспроизведения социального опыта в организациях, позволяющие ее членам идентифицировать себя с определенной совокупностью социальных норм и ценностей. Организационные культуры предприятия можно характеризовать: по степени приверженности его работников определенным системам ценностей в меняющихся условиях: сильные и слабые, адаптивные и неадаптивные, пригодные для одной стратегии; по составу регулятивных норм — управленческих форм: в органической организационной культуре доминирует коллективистская управленческая форма, в бюрократической — бюрократическая, в предпринимательской — рыночная, в партиципативной — демократическая. Современные предприятия представляют собой полукультурное образование, оригинальную смесь упомянутых организационных культур, предпринимательской и партиципативной, обуславливают системный кризис, переживаемый нашей страной и имеющей цивилизованную природу.

Организация по реализации проекта — временная структура, образуемая для выполнения конкретной, точно определенной цели.

Организация произвольной формы — организация, состоящая из ряда различных структур в противоположность последовательной (логически) устоявшейся структуре.

Организация формальная — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Основные средства — средства труда (здания, сооружения, оборудование и т.п.), участвующие в производстве длительное время и постепенно переносящие свою стоимость на продукцию предприятия. В валюту баланса предприятия входят по остаточной стоимости (в активе в качестве справки указывается износ основных средств).

Особый режим конкурсного разбирательства — действует для должника-банкрота, который является государственным предприятием или в

его собственности есть доля государства среди его участников — министерство. Защитный срок в этом случае продлевается до проведения приватизации, но не более чем на шесть месяцев. В противном случае осуществляется переход имущества должника в Фонд национального имущества.

Оспаривание исков (спорный иск) — осуществляется банкротом, кредитором, управляющим в установленные сроки.

Отборочный центр — испытательное заведение, в котором способности к выполнению трудовых навыков оценивают методами моделирования.

Ответственность — обязательство выполнить задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Отличительная компетентность — задача или процесс, реализуемые организацией гораздо лучше, чем ее конкурентами.

Отсрочка платежа — перенесение платежа на более поздний срок.

"Отравленные пилюли" — действия, предпринимаемые фирмой, чтобы сделать ее непривлекательной для потенциальных покупателей при попытке враждебного поглощения.

Отчет об оценке — документ, предоставляемый экспертом-оценщиком заказчику, в котором обосновывается мнение эксперта по результату оценки. Отчет включает: сопроводительное письмо, заключение, задание на оценку, основную часть, обоснование и расчеты, допущения и ограничения, согласование результатов, полученных различными методами, приложения, фотографии и другие справочные материалы, личную подпись, квалификационный аттестат и реквизиты эксперта-оценщика.

Оценка — 1) деятельность экспертов по оценке, результатом которой является определение стоимости объекта с соблюдением соответствующих требований законодательства и стандартов; 2) результат оценки.

Оценка деятельности — формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Оценка социального аспекта деятельности — оценка социального воздействия деятельности и программ организации с составлением соответствующего отчета.

Оценочная деятельность — совокупность отношений юридического, организационного и иного характера, в которые вступают ее участники (включая отношения, складывающиеся в процессе проведения оценки, обучения, лицензирования экспертов по оценке, осуществления контроля за их деятельностью и применению мер ответственности в случае нарушения норм законодательства по оценке).

Оценочная экспертиза — экспертиза, проводимая по поручению государственных органов управления и власти на предмет установления действительной стоимости объекта оценки по сравнению с декларируемой.

Очередность распределения доходов — иски первого класса: издержки управляющего, издержки по вновь возникшим искам, трудовые иски, иски на

содержание. Иски второго класса — налоги. Иски третьего класса — прочие иски.

Пакет прав — совокупность прав, которыми обладает оцениваемый объект и которые могут быть проданы отдельно. Например, право владения, пользования, распоряжения, доверительного управления и т.д.

Параллельные полномочия — форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

Пассив — часть бухгалтерского баланса предприятия, отражающая источники средств предприятия (уставный капитал и различные фонды, кредиты и займы, кредиторская задолженность).

Первичные потребности — психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

Переаттестация специалиста по управлению — может иметь место по требованию Госкомимущества РФ в случае трехкратного уклонения специалиста от работы по направлениям, согласованным с ним аттестационной комиссией во время аттестационного собеседования. В случае отклонения требований Госкомимущества России по переаттестации выданный аттестат утрачивает силу.

Передача информации по горизонтали — движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

Передача информации сверху вниз — движение информации с верхних уровней организации на нижние.

Передача информации снизу вверх — движение информации с нижних уровней организации на верхние.

Передача риска означает, что инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например, страховой компании.

Переменные затраты предприятия — затраты предприятия, пропорциональные объему деятельности предприятия (затраты сырья и материалов, прямые затраты труда и т.д.).

Перерабатывающая подсистема — подразделение в организации, которое выполняет производственную работу, непосредственно связанную с превращением поступающих ресурсов в выходную продукцию.

Перестройка работы — в прогрессивных организациях — это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

Переход в другой налоговый разряд — ситуация, при которой прогрессивные налоговые ставки в сочетании с инфляцией приводят к тому, что большая часть реального дохода налогоплательщика выплачивается в виде налога.

Перечень внешних опасностей и возможностей (ПВОВ (ЕГОП)) — получаем при помощи анализа окружающей Среды.

План финансового оздоровления включает следующие разделы:

1. Общая характеристика предприятия.

2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
5. Рынок и конкуренция.
6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.
7. План производства.
8. Финансовый план.

Планирование — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Планирование материально-технических потребностей — система управления материально-техническими запасами, нацеленная на то, чтобы иметь в запасе лишь то, что нужно для выполнения ближайших планов производства.

Планирование трудовых ресурсов — применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

Планирование маркетинга — детализирование стратегического плана по срокам, исполнителям, стоимости и ожидаемому эффекту.

Планировка с фиксированным местоположением — система, которая в основном используется при осуществлении проектов. При этом объект работы остается неподвижным, а производственные ресурсы доставляются на место работы по мере необходимости.

Платежная матрица — статистический метод принятия решения, помогающий руководителю выбрать из возможных альтернатив.

Плоская структура — структура организации, характеризующаяся малым числом уровней управления и широким объемом управления.

Поведение, ориентированное на контроль — стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального контроля не являются.

Погашение долгов — досудебная процедура, но решается судом. Участники: должник, содолжники, кредиторы.

Подразделение — формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Подсистема обеспечения — подразделение организации, которое выполняет функции, необходимые для работы производственной подсистемы.

Подсистема планирования и контроля — подразделение, которое получает информацию из производственной подсистемы о состоянии системы и незавершенном производстве. На основе комплексной информации, полученной из внешней и внутренней среды, подсистемы

планирования и контроля принимает решения по перспективным целям и функциям.

Подходы к оценке предприятия — имущественный, доходный и сравнительный подходы к оценке предприятия. Каждый подход к оценке объединяет ряд методов оценки предприятий. Например, в состав доходного подхода входят метод капитализации дохода и метод дисконтирования денежных потоков.

Пожизненная рента (бессрочный аннуитет) — поток равных платежей, ожидаемый в продолжении всей будущей жизни.

Позиционирование товара — действия по обеспечению его конкурентоспособности на рынке.

Показатель результативности — специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

Покрытие убытков за счет прошлых или будущих прибылей — возможность перенести убытки на предыдущие или последующие годы, чтобы уменьшить налогооблагаемый доход соответствующего года.

Полезность — степень удовлетворения потребностей. Предельная полезность — полезность дополнительной единицы производственных ресурсов, капиталовложений. В силу действия закона насыщения потребностей предельная полезность каждой дополнительной единицы капиталовложений снижается и на определенном этапе может быть нулевой.

Политика — общие ориентиры для действий и принятия решения, которые обличают достижение целей.

Политика распределения дивидендов — решение о том, какую часть текущих доходов выплатить в качестве дивидендов и сколько удержать для реинвестиций.

Политика управления оборотным капиталом — это выбор основных стратегических решений относительно заданных уровней для каждой категории оборотных средств и способа их финансирования.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам, принадлежащим им имуществом (ст. 69 п. 1 ГК РФ).

Положение об аттестации управляющих, представляющих интересы государства в органах управления акционерных обществ — утверждено Государственным комитетом РФ по управлению государственным имуществом от 22 июня 1996 года №849-р; включает 4 раздела: I — общие положения; II — органы, осуществляющие аттестацию; III — квалификационные требования к специалистам, претендующим на получение аттестата управляющего; IV — порядок проведения аттестации.

Пооперационная планировка — группирование производственных ресурсов по принципу выполняемой работы.

Попечитель — официальное лицо, которое гарантирует, что интересы держателя облигаций защищаются и условия соглашения выполняются.

Постоянно действующий комитет — сформированная в организации и постоянно действующая группа, направленная на решение какой-либо конкретной задачи.

Постоянные затраты предприятия — затраты предприятия, почти не зависящие от объемов деятельности предприятия (общехозяйственные, коммерческие расходы).

Построение организации — процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

Потребности — психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Почти денежные резервы — резервы, которые можно быстро и легко превратить в деньги.

Правила — точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предварительный контроль — фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Предельная налоговая ставка — налог с последней части дохода.

Предельная чистая окупаемость инвестиций — разность между предельной нормой окупаемости инвестиций и ставкой ссудного процента.

Предмет оценки — вид стоимости, а также имущественные и неимущественные права, связанные с объектом оценки.

Предпосылка — предположение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решения.

Предприимчивый руководитель — менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

Предприниматель — человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Предприятие — самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества, производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие имеет право заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законом и отвечающей целям, предусмотренным в Уставе предприятия, имеет право иметь самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием и другие права, закрепленные законодательством.

Представитель конкурсных кредиторов — выбирается собранием кредиторов, если их количество меньше 15.

Представитель работников должника — лицо, уполномоченное работниками должника представлять их интересы при проведении процедур банкротства.

Представительские издержки — расходы, связанные с контролем за деятельностью менеджеров, чтобы обеспечить ее соответствие условиям контракта между менеджерами, акционерами и кредиторами (держатели долговых обязательств).

Представитель управляющего конкурсной массой — замещает управляющего при невозможности им выполнять свои обязанности.

Прекращение конкурса — объявление постановления суда о случае принудительного погашения долгов.

Премия за контроль — преимущество, имеющее стоимостное выражение, связанное с владением контрольным пакетом акций.

Премия за кредитный риск (ПКР) — разница между процентными ставками на казначейскую и корпоративную облигации, имеющие одинаковые сроки погашения и ликвидность.

Премия за рыночный риск — дополнительный доход сверх свободной от риска ставки, необходимый для компенсации инвесторам, которые берут на себя средний риск.

Прибыль на одну акцию (ПОА) — чистый доход фирмы, деленный на количество непогашенных обыкновенных акций.

Принудительная ликвидность — ликвидация предприятия в короткие сроки, когда имущество ликвидируемого предприятия распродается настолько быстро, насколько это возможно, часто одновременно и на одном аукционе.

Принудительная ликвидация предприятия-должника — процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по решению арбитражного суда.

Принудительное погашение долгов — осуществляется по предложению банкрота до решения вопроса и распределении судом с согласия большинства кредиторов.

Принцип исключений — концепция, согласно которой только значительные отклонения от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

Принцип предвидения — принцип оценки, согласно которому стоимость объекта определяется текущей стоимостью будущих доходов или других выгод, получение которых ожидается от владения собственностью.

Принцип сбалансированности — принцип пропорциональности в землепользовании — означает, что для любого типа землепользования существует оптимальное сочетание различных факторов производства, обеспечивающее получение максимальной стоимости земли.

Принцип соответствия — принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Прекращение или потеря капитала — прибыль (убыток), получаемая от продажи капитальных активов по более (менее) высокой цене по сравнению с покупкой.

Приростной денежный поток — поток платежей, характеризующий инвестиционный проект.

Причинно-следственное моделирование — способ пробного прогнозирования будущего по результатам статистического анализа зависимости между рассматриваемым и другими факторами.

Проблема представительства — потенциальный конфликт интересов между: 1) доверителями (внешними акционерами) и их представителями (менеджерами) или 2) акционерами и кредиторами (держателями долговых обязательств).

Прогнозирование :

1) метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

2) это предвидение определенных событий.

Программы подготовки антикризисных управляющих — это программы, ориентирующие руководителей на бескризисное управление, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов.

Прогрессивный налог — система налогообложения, в соответствии с которой с возрастанием доходов увеличивается налоговая ставка.

"Продолжниковская" система банкротства — система банкротства, позволяющая должнику, попавшему в тяжелое финансовое положение волею обстоятельств, освободиться от долгов и получить возможность "fresh start" (нового старта). Действует во Франции и США.

Продуктовая организационная структура — структура, основным элементов которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

Проектная конверсионная система — тип конверсионного процесса, в котором каждое выпускаемое изделие или услуга уникальны по своей сути, решаемым задачам, области применения и т.п.

Проектная организационная структура — временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

Производительность — в количественном выражении — это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. В широком смысле — относительная эффективность и экономичность организации.

Производственная функция — виды деятельности, которые производят товары или услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду.

Производственные конфликты — открытое или скрытое столкновение индивидуальных и (или) групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в совместной производственной деятельности. На кризисном предприятии можно выделить следующие основные типы производственных конфликтов: 1)

ценностные, связанные с отсутствием разделяемого всем коллективом видения будущего предприятия; 2) ориентационные, обусловленные низким уровнем мотивации к высокопроизводительному труду; 3) функционально-ролевые, вызываемые несоответствием организации производственной деятельности новым производственным задачам и возникающим ожиданиям работников; 4) коммуникативные, порождаемые отсутствием должного уровня взаимопонимания между работниками предприятия.

Развитие производственного конфликта, превращение его из скрытого в открытый, как правило, проходит следующие фазы, каждая из которых имеет свои симптомы: 1) избегание конфликта (увеличение числа неявок на работу, отсутствие числа неявок на работу, отсутствие под благовидными предлогами на своем рабочем месте, поддакивание начальству); 2) задавливание конфликта во внутрь (плохое здоровье, пьянство как уход от действительности, низкая удовлетворенность трудом, нарушения ритма выпуска продукции и технологической дисциплины); 3) открытое противодействие (распространение слухов, воровство и разрушение оборудования, социальные акции профсоюза, "дикие" и организованные забастовки).

Производственные возможности — имеющаяся в экономике отдача от инвестиций в производственные (приносящие денежные средства) активы.

Производственный левераж (производственный рычаг) — определяется степенью использования постоянных расходов предприятия. Расчеты показывают, что увеличение доли постоянных расходов в издержках предприятия повышает влияние прироста объема производства на рентабельность.

Производство по принципу "точно во-время" — система управления материально-техническими запасами, в которой продукция, комплектующие изделия и материалы поступают только тогда и в таком количестве, когда и сколько их требуется. Основная цель системы заключается в том, чтобы сократить издержки капитала и издержки хранения.

"Прокредиторская" система банкротства — такая система, целью которой является наиболее полное удовлетворение требований кредиторов, когда зачастую уже интересы должника не принимаются во внимание. Главное в этой системе заключается в жестком контроле за сохранностью активов должника и оперативной его ликвидации. Используется в Европе (за исключением Франции).

Пролузный период — период прогнозирования доходов от инвестиций (обычно не выше 5 шт.); затем рассматривается постпрогнозный период.

Промежуточный управленческий процесс — важный аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Его часто называют связующим процессом.

Процедуры — предписание относительно того, какие действия предпринять в конкретной ситуации.

Процентный риск — риск потери капитала для инвесторов из-за изменения процентной ставки.

Процесс обмена информацией — обмен информацией между двумя или большим числом людей.

Процесс управления — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Процессный подход к управлению — подход к управлению, основывающейся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Психологическое тестирование — обязательный элемент программы обучения специалистов по антикризисному управлению, в ходе которого оцениваются по восьмибальной шкале мыслительные, организаторские, коммуникативные способности и личные качества обучаемого.

Рабочая группа — группа, состоящая из лиц, работающих вместе.

Равенство конечного результата — принцип, согласно которому один и тот же результат может быть получен различными способами при различных начальных условиях.

Равновесная цена — цена при балансе спроса и предложения.

Развитие организации — долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в т.ч. и теории операций.

Разумная вера — влияние, основанное на вере исполнителя в том, что оказывающий влияние имеет соответствующий опыт. Знания руководителя принимаются на веру.

Рассрочка платежа — "растягивание" платежа, дробление его на несколько более мелких, осуществляемых в течение некоторого периода.

Расчетная прибыль — чистый доход фирмы, указанный в ее финансовом отчете.

Расширение объема работы — реорганизация труда с расширением объема выполняемых работ.

Рациональное решение — выбор, подкрепленный результатами объективного анализа.

Рациональное решение в отличие от основанного на суждении не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Реализация конкурсной массы осуществляется путем продажи на аукционе или вне аукциона.

Реальная ставка дисконта — очищенная от инфляции ставка процента, ставка доходности.

Региональная организационная структура — тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

Регулирование — воздействия на объект, управления, посредством которых достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров.

Резерв времени — разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения. Резерв времени дает свободу при планировании выполнения тех событий, которые не лежат на критическом пути.

Резервные запасы — дополнительные запасы, хранимые на случай изменений темпов сбыта или задержек с производством и поставками.

Реинвестиционный риск — риск падения процентных ставок, которое приведет к снижению дохода в момент погашения облигаций и реинвестирования средств.

Реинженеринг (перестройка) — включает в себя: постановку задач, создание модели существующей компании, перепроектирование бизнес-процессов, разработку систем организационного взаимодействия персонала, разработки поддерживающих информационных систем, внедрение обновленных процессов.

Рейтинги облигаций — присваиваются тем, которые отражают их возможность дождения до неуплаты. Чем более высокий рейтинг у облигации, тем ниже ее требуемая процентная ставка.

Реклама — различные формы коммуникации посредством оплачиваемой информации.

Рекламная компания — комплекс последовательно проводимых долговременных рекламно-коммерческих акций и мероприятий.

Рекомендательные полномочия — форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их принимать.

Релевантная информация для принятия решения — данные, отбираемые под конкретную задачу, лицо, цель и период времени.

Реорганизационные процедуры — процедуры, применяемые к предприятиям-должникам с целью его сохранения, а также для того, чтобы вывести предприятия из неплатежеспособного состояния. К ним относятся внешнее управление имуществом предприятия-должника; досудебная санация, наблюдение.

Реорганизация труда — в передовых организациях изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

Реструктуризация кредиторской задолженности — комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Реструктуризация предприятия — это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, технологий), заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения,

соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

Решение — выбор альтернативы.

Риск — уровень неопределенности в предсказании результата.

Риск — вероятность того, что произойдет какое-нибудь неблагоприятное событие.

Риск законодательных изменений — риск, который может привести к необходимости перерегистрации выпуска ценных бумаг, изменению условий или заменам выпусков, вызывающий существенные дополнительные издержки и потери для эмитента и инвестора.

Риск-менеджмент — представляет собой систему оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процесса бизнеса.

Риск-менеджмент в подразделении — включает в себя анализ состояния рынка и возможностей подразделения, который нацелен на маркетинговые исследования с целью определения наиболее перспективных направлений деятельности данного подразделения, с предварительной оценкой степени риска и поиска методов его предупреждения или уменьшения.

Риск неплатежа — риск, связанный с тем, что заемщик не будет выплачивать проценты или основную сумму займа.

Риск, присущий данной компании — доля риска ценной бумаги, связанная со случайными событиями, которую можно устранить путем диверсификации.

Риск процентной ставки — вероятность того, что рыночные процентные ставки изменятся, что повлияет на стоимость инвестиций с установленной фиксированной ставкой.

Риэлтер — брокер по недвижимости; деятельность риэлтера требует лицензии.

Робот — программируемое устройство для выполнения операций с материалами и инструментами, которые иначе пришлось бы выполнять рабочим. Роботы особенно полезны при выполнении монотонных повторяющихся операций.

Розничная торговля — продажа товаров и услуг для их некоммерческого использования.

Руководитель высшего звена — руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

Руководитель низшего звена (линейные руководители) — руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

Руководитель, предприниматель — руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

Руководитель, сосредоточенный на труде — руководитель, занимающийся прежде всего организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке — руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем совершенствования человеческих отношений. В континууме руководства Лайкерта такой тип руководителя располагается на противоположном конце от руководителя, сосредоточенного на труде.

Руководство организации — способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижении целей организации.

Рыночная конъюнктура — взаимозависимые колебания спроса и предложения.

Рыночная стоимость — денежное выражение цены (или иных эквивалентов), с которыми согласны продавец и покупатель, не подверженные никакому давлению и хорошо осведомленные о всех имеющих отношение к покупке фактах.

Рыночная стоимость собственного оборотного капитала — разница между величинами текущих активов и текущих обязательств.

Рыночная стоимость объекта — наиболее вероятная цена, складывающаяся на момент оценки в месте ее проведения на основании спроса и предложения.

Рыночная цена — господствующая на рынке единая цена на аналогичные товары.

Рыночный риск (бета риск) — доля риска, которую нельзя устранить путем диверсификации.

Рыночный подход оценки бизнеса — способ, основанный на информации о продаже акций или всего акционерного капитала аналогичных компаний. Этот подход предполагает использование трех методов — рынка капитала, сделок и отраслевых коэффициентов.

Основным преимуществом является определение цены исходя из реально сложившихся на рынке спроса и предложения на данный бизнес, которая учитывает как доходность, так и риск.

Рыночный продукт — конкретное изделие, услуга, работа и вообще любая собственность, в том числе интеллектуальная, что может явиться объектом купли-продажи.

Сборочный конвейер — устройство, которое перемещает детали или обрабатываемые изделия от рабочего к рабочему. Каждый рабочий выполняет закрепленную за ним работу.

Связующий процесс — в управлении — это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы — это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Сегментирование — деление рынка по группам потребителей, регионам и другим факторам.

Сегмент рынка — его доля, часть, округляемая по какому-либо показателю.

Селективный риск — риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования в сравнении с другими видами бумаг; это риск степени точности оценки инвестиционных качеств ценных бумаг.

Семантика — изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

Сетка управления — двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различают 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет "заботу о людях", а горизонтальная — "заботу о производстве".

Синергический эффект — положительное влияние осуществления одного из проектов на поток доходов от первых инвестиций и увеличение общей суммы доходов от обеих инвестиций.

Синергия — условие, состоящее в том, что общий результат превосходит сумму сложенных эффектов; при синергическом слиянии стоимость после слияния превосходит сумму стоимостей отдельных компаний до слияния.

Система — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система обратной связи — в управлении — любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Система овердрафта — система, при которой депоненты могут выписывать чеки на суммы, превышающие их остатки, при этом банки автоматически предоставляют кредиты на покрытие этих недостатков.

Система производства по типу проектов — вид производственного процесса, в котором каждая выпускаемая единица продукции уникальна по своей конструкции, выполняемым задачам, месторасположению или по каким-либо другим важным признакам.

Система с непрерывным процессом переработки — вид процесса с выпуском больших количеств однородного продукта.

Система управления кадрами — представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы.

Система ускоренного возмещения стоимости (СУВС) — система начисления амортизации, которая дает возможность компаниям списывать стоимость активов за более короткий период, чем сроки их службы.

Система с фиксированной периодичностью — метод периодического восстановления уровня материально-технических запасов, например, раз в две недели. Объем заказа при этом зависит от объема наличия на момент заказа.

Система с фиксированным количеством — метод, при котором осуществляется постоянный контроль уровня материально-технических запасов. Заказы размещаются только тогда, когда этот уровень падает ниже заданной и неизменной величины.

Ситуативная модель Фидлера — модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная власть, т.е. законная власть, данная руководителю по должности.

Ситуационная теория мотивации — модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

Ситуационный подход — концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием "конкретный подход".

Скидка на неконтрольный характер — величина, на которую уменьшается пропорциональная оцениваемому пакету доля в общей стоимости предприятия с учетом неконтрольного характера оцениваемого пакета.

Скидка на низкую ликвидность — величина или доля в процентах, на которую уменьшается стоимость собственного капитала, чтобы отразить его недостаточную ликвидность.

Скорректированная балансовая стоимость — величина балансовой стоимости, которая получается после того, как статьи активов и пассивов увеличиваются или уменьшаются по сравнению с соответствующими записями в бухгалтерских книгах.

S-корпорации — малые фирмы в США; получение этого статуса дает определенные налоговые льготы.

Слияние — объединение двух или более фирм в форме единой фирмы.

Сложность высшего окружения — определяется числом высших факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого такого фактора.

Слухи — информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

Собрание кредиторов — собрание, которое созывается арбитражным управляющим по собственной инициативе, требованию комитета кредиторов, конкурсных кредиторов, налоговых или иных уполномоченных органов. А также может созываться судом.

Собственные оборотные средства — часть собственных средств предприятия, финансирующая оборотные средства предприятия. Рассчитывается как разница между первым пассивом баланса предприятия (источники собственных средств) и первым разделом актива баланса предприятия (основные средства и прочие внеоборотные активы).

Собственные средства предприятия — формально это средства, находящие отражения в первом разделе пассива баланса предприятия (источника собственных средств). В расчетах можно относить к ним и некоторые статьи из второго раздела пассива баланса — доходы будущих периодов, фонды потребления. Условно собственными средствами предприятия можно считать иногда и минимальную кредиторскую задолженность предприятия (устойчивые пассивы).

Собственный капитал — капитал компании, включающий внешний (оплаченный) капитал и нераспределенную прибыль. В зависимости от организационно-правовой формы предприятия может быть представлен как единоличное владение, пай членов товарищества или акционерный капитал.

Событие проекта — любой элемент проекта, требующий определенного времени исполнения, отсутствие которого может задержать начало других событий. События не обязательно включают в себя задачи, относящиеся к выполнению работ.

Совокупное мнение торговых агентов — метод прогнозирования спроса по "предчувствиям" персонала отдела сбыта и по мнению управляющего сбытом и некоторых торговых агентов.

Содержательность работы — относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и на производственную среду.

Содержательные теории мотивации — теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Макклеланда.

Создание организации — процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации.

Соотношение целей и средств — модель руководства, согласно которой руководители должны реализовывать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации.

Социальная адаптация в организации — процесс знакомства новых работников с правилами, практикой и культурой организации в ходе официальной подготовки и неофициального общения.

Социальная ответственность —

1) действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

2) концепция, согласно которой компании должны активно заботиться о благосостоянии общества в целом.

Социотехническая система — система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

Социотехнические подсистемы — внутренние переменные организации, представляющие людей и технические компоненты.

Специализированное разделение труда — с точки зрения технологии — это ситуация, при которой лица, лучшим образом справляющиеся с работой, выполняют ее для всей организации. Термин относится к горизонтальному разделению труда при малых составляющих компонентах — на сборочном конвейере.

Специальный управляющий — назначается в помощь управляющему конкурсной массой для решения специальных вопросов.

Список исков — перечень исков в порядке очередности для рассмотрения.

Среда косвенного воздействия — внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.

Средняя налоговая ставка — уплаченные налоги, деленные на налогооблагаемый доход.

Средняя статья дохода — ставка дохода, рассчитанная следующим образом: суммарные инвестиции вычитаются из суммарных поступлений от инвестиций, результат делится на число лет владения собственностью и на общую сумму инвестиций.

Срок окупаемости инвестиций — период, в течение которого доходы от инвестиций становятся равны первоначальным вложениям. Денежные потоки (доходы и расходы) дисконтированы.

Срочные кредиты — кредиты, которые обычно получают от банка или страховой компании на срок более года.

Ссудный процент — процент, выплачиваемый за кредит, полученный под реальные инвестиции.

Ставка дисконта — ставка, используемая для перерасчета потока доходов в рыночную стоимость.

Ставка доходности инвестиций — показатель эффективности инвестиций, определяемый как отношение текущей стоимости будущих доходов к текущей стоимости капиталовложений.

Ставка капитализации — ставка, используемая для перерасчета потока доходов в рыночную стоимость.

Стандарт — конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стандартизация — использование в процессе производства и сборки однородных взаимозаменяемых деталей и узлов.

Стандарты кредитоспособности — стандарты, определяющие минимальную финансовую надежность, которую должен продемонстрировать претендент, чтобы получить кредит.

Стандарты оценки — нормативно закреплённые требования к выполнению работ экспертом по оценке.

Стиль руководства — обобщённые виды поведения руководителя в отношениях с подчинёнными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

Стимулирование — побуждение работников фирмы к заинтересованности в результатах своего труда.

Стимулирование сбыта — использование комплекса средств для ускорения ответной реакции рынка.

Стоимость капитала фирмы зависит от предполагаемых доходов на одну акцию, выбора подходящего момента для получения прибыли, надёжности ожидаемых доходов, использования кредитов и политики распределения дивидендов.

Стратегический план компании — это свод его целей и средств их достижения, корректируемый в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

Стратегическое планирование — выступает как совокупность решений и действий, предпринятых руководством компании, обеспечивающих разработку конкретных стратегий, практическая реализация которых обеспечивает возможность достижений поставленных целей; основная составляющая инновационной политики предприятия.

Стратегическое планирование — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия — общий, всесторонний план достижения целей.

Стратегия ограниченного роста — стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учётом инфляции. Чаще всего используются в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

Стратегия роста — стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

Стратегия сокращения — стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

Стратегия фирмы материализуется в детальном комплексном плане, предназначенном для обеспечения осуществления миссии фирмы, достижения ее целей.

Стратегия фирмы — рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных целей.

Страхование — защита имущественных интересов хозяйствующих субъектов и граждан при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов.

Структурные методы разрешения конфликтов — четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Сумма текущих стоимостей, полученных в результате раздельной капитализации доходов от зданий и от земельного участка — общая стоимость объекта недвижимости (здания и земельного участка).

Сценарный анализ — методика анализа риска, при которой наборы "плохих" и "хороших" финансовых обстоятельств сравниваются с наиболее вероятными обстоятельствами или обстоятельствами базового состояния.

Тактика — краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущая стоимость — стоимость денежного потока от операционной деятельности и выручки от продажи объекта, дисконтированных по заданной ставке.

Текущий контроль — этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

Тендерное предложение — предложение о выкупе капитала фирмы непосредственно у ее акционеров.

Теория жизненного цикла — ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от "зрелости" подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

Теория игр — метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

Теория ожидания — концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория ожидания — теория, согласно которой направление кривой доходности зависит от инфляционных ожиданий инвесторов.

Теория потребностей Макклелланда — модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория предпочтения ликвидности — теория, согласно которой кредиторы предпочитают краткосрочные, а не долгосрочные займы и,

следовательно, предоставляют краткосрочные кредиты по более низким ставкам, чем долгосрочные.

Теория сегментации рынка — согласно этой теории каждый кредитор и каждый заемщик предпочитает определенные сроки долговых обязательств.

Теория систем — концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

Теория справедливости — ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Теория "X" — термин Дугласа Мак Григора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод — людей надо принуждать работать.

Теория "Y" — термин Дугласа Мак Григора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Тестовые испытания антикризисных управляющих — это форма, в которой проводится аттестация антикризисных управляющих; они должны соответствовать утвержденной Госкомимуществом России программе подготовки управляющих, при этом аттестационная комиссия устанавливает виды деятельности, отраслевую принадлежность и местонахождение предприятий, по которым может привлекаться к работе данный специалист, и принимает решение об аттестации (в отказе аттестации) специалиста.

Техника остатка для зданий и сооружений — способ оценки стоимости зданий и сооружений, согласно которому доход, получаемый от эксплуатации, является остатком чистого операционного дохода после вычета дохода, приходящегося на земельный участок. Коэффициент, используемый для капитализации дохода от зданий, сооружений, учитывает как доход на капитал, так и возраст капитала. Доход, приписываемый земельному участку, капитализируется по коэффициенту, учитывающему только доход на капитал.

Технология — любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы — для получения желаемых продукции или услуг.

Технологические категории Вудворд — широко известная система типов классификации технологий. Типы технологий включают малосерийное, крупносерийное и непрерывное производство.

Технологические категории Томпсона — система классификационных технологий. Они включают устойчивые или долговременные, среднесрочные и интенсивные типы технологий.

Технологическое устаревание — потеря стоимости, вызванная изменениями в технологии, в результате которых актив становится менее продуктивным, более дорогим в эксплуатации.

Товарищество (партнерство) — незарегистрированная в качестве корпорации фирма, принадлежащая двум или нескольким лицам.

Товарное предложение — масса потребительских стоимостей, представленных на рынке.

Точка безубыточности — объем продаж, при котором общие затраты равны общим доходам и поэтому прибыль равна нулю.

Точка самоокупаемости или безубыточности — точка, при которой совокупный доход равен совокупным расходам.

Трансформация — пересмотр или изменение формы бухгалтерской отчетности, если она ведется в соответствии с местными стандартами бухгалтерского учета. Не является обязательной.

Убеждение — приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

Углубление работы — реорганизация труда с углублением содержания выполняемых работ.

Управляющий конкурсной массой — физическое лицо, полностью способное к совершению юридических действий, имеющее профессиональную подготовку, материально беспристрастное, давшее письменное согласие. Выбирается из списка, определяемого судом.

Уровень запасов — отношение имеющихся запасов в стоимостном или натуральном выражении к ожидаемому среднедневному обороту в предстоящем периоде. Исчисляется в днях товарооборота.

Уровень риска реинвестиций — риск, связанный со снижением дохода после реинвестирования средств, полученных на краткосрочные облигации.

Уровни лицензирования антикризисных управляющих — установлено 3 уровня лицензий, дающих право управления предприятиями, находящимися на той или иной стадии банкротства.

Лицензия I уровня дает право осуществлять антикризисное управление на малых и средних предприятиях.

Лицензия II уровня — это уровень управления средними и крупными предприятиями.

Лицензия III уровня — это уровень управления крупными, крупнейшими, градообразующими предприятиями, естественными монополиями.

Услуга — любая оплаченная выгода, не отделимая от своего источника.

Успех — достижение поставленной цели.

Уставный капитал — важнейший источник формирования имущества предприятия, направляемый на приобретение производственных ресурсов предприятия.

Устойчивость рынка — определяется продолжительностью жизненного цикла рыночного продукта.

Участники конкурса — конкурсные кредиторы, управляющие конкурсной массой и должник.

Участники оценочной деятельности — эксперты по оценке, их профессиональные объединения, органы государственной власти и управления, физические и юридические лица, выступающие как заказчиками оценки, так и в любых других формах.

Ущерб — сокрытие предмета, принадлежащего к конкурсной массе.

ФСДН — Федеральная служба по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению — государственный орган, проводящий политику антикризисного регулирования.

Физическое устаревание — потеря стоимости актива, вызванная полным изнашиванием, разрушением, прочими физическими факторами.

Фильтрация — тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

Финансовый Ливеридж (финансовый рычаг) определяется степенью использования заемных средств предприятия. Расчеты показывают, что увеличение доли заемных средств в финансировании пассивов повышает влияние прироста объема деятельности на рентабельность.

Финансовый менеджмент — это вид профессиональной деятельности, направленный на достижение целей предприятия (фирмы) путем эффективного использования всей системы финансовых взаимосвязей, фондов и резервов, формирующих финансовый механизм деятельности предприятия в условиях рыночной экономики.

Финансовый оборот — движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции.

Финансовый посредник — специализированная финансовая фирма, облегчающая передачу средств от сберегателей тем, кто в них нуждается.

Формальная группа — группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

Формула Ливериджа — описывает минимальный уровень безубыточности производства.

$$Q * P - FC - VC * Q - jD - t(EBIT - jD) = E, \text{ где}$$

Q — натуральный объем производства;

P — цена единицы готовой продукции;

FC — постоянные затраты;

VC — переменные затраты;

EBIT — валовая прибыль ($EBIT = Q * P - FC - VC * Q$);

j — средняя ставка, %;

t — ставка налога;

D — величина заемных средств.

Фундаментальная стоимость — аналитическая оценка стоимости объекта, основанная на предполагаемых внутренних характеристиках инвестиций, не затронутая особенностями, относящимися к любому конкретному инвестору.

Функциональный конфликт — конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Функции маркетинга — основные действия, с помощью которых достигаются поставленные цели маркетинга. К ним относятся: изучение рынка, разработка товара, ценовая политика, реклама, стимулирование продажи, организация сбыта, сервис.

Функциональная организационная структура — тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

Функциональное устаревание — потеря стоимости актива, связанная с невозможностью выполнять функции, для которых актив предназначался.

Функциональные области — области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональные полномочия — форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Харизма — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Холдинг-компания — корпорация, которая владеет достаточным количеством обыкновенных акций другой фирмы, чтобы осуществлять над ней фактический контроль.

Целевое управление — процесс, состоящий из 4-х независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработки реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Целевой комитет — временная группа, созданная для достижения определенной цели.

Цели — в организации — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Цель оценки — формулировка основной задачи, которая должна быть решена в результате оценки. Формулировка должна включать вид оцениваемой стоимости, пакет оцениваемых прав, полное наименование объекта оценки и дату оценки.

Ценовая политика — это установление цен в рамках базовой ценовой стратегии с целью достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и наивысшего возможного уровня прибыльности.

Централизация — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Цепочка "производство — потребности потребителя" — основное предназначение организации, характеризующее задачу производства — выпуск тех товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

Цепь команд — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как "скалярная подчиненность" или "скалярная цепь".

Цикл жизни продукта и производственного процесса — ситуация, когда цикл жизни производственного процесса идет нога в ногу с циклом жизни продукта, т.е. разработка и производство данного вида продукта соответствует спросу потребителей на данный конкретный тип продукта.

Цикл обращения денежных средств — период времени между платой за покупку сырья и взиманием денежной задолженности, образованной от продажи готовой продукции.

Четыре системы Лайнерта — постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существуют параллельные системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

Чистая текущая стоимость — стоимость потока доходов от операционной деятельности и от продажи объекта при заданной ставке дисконта минус первоначальные инвестиционные затраты.

Чистые активы (нетто-активы) — разница между суммарными активами и суммарными обязательствами.

Чистый доход — разница между доходами и расходами (включая налоги).

Школа научного управления — первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

Школа научного управления — подход к управлению, для которого характерно применение научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется количественным подходом.

Школа поведенческих бихевиористических наук — концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук и проектирование организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

Школа человеческих отношений — исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Пэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Шум — все, что искажает значение при обмене информацией.

Экономический анализ — многочисленные методы для оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности.

Экономическое устаревание — потеря стоимости актива, вызванная внешними факторами.

Эксперт по оценке — лицо, отвечающее всем требованиям, которые предъявляются законодательством к специалисту по оценке для его профессиональной оценочной деятельности.

Эталонная власть — влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

Этика — принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Этические нормы — система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

Эффективность производства — рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

Эффект клиентуры — стремление компании привлекать такого инвестора, которому нравится ее дивидендная политика.

Эффект Оливера-Танци — снижение массы собираемых налогов с увеличением налоговых ставок.

Эффект Хоторна — условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к наследуемому вопросу приводит к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г.
2. Постановление Правительства Российской Федерации «О мерах по повышению эффективности применения процедур банкротства» № 476 от 22 мая 1998 г.
3. Гильдия специалистов по антикризисному управлению. Банкротство предприятий и кредитных организаций: Сборник нормативных актов и практических рекомендаций по осуществлению ликвидационных процедур. – М., 2004.
4. Антикризисное управление / Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. М.: ПРИОР, 2005.
5. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2005. – 432 с.
6. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие. – Ростов н/Д: издательский центр «МарТ», 2004. – 176 с.
7. Антикризисный менеджмент. Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2003.
8. Бархатов А.П., Назарян Е.Н., Малыгина А.Н. Процедура банкротства: бухгалтерский учет. – М.: ИИЦ «Рассиана», 2005.
9. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова, 2004.
10. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
11. Гуськов И.Б., Давыдов В.М. Практика антикризисного управления предприятиями АПК. – М.: Колос, 2005.
12. Кирсанов К.А., Попов С.А. Антикризисное управление. – М.: Собрание, 2004.
13. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией. – М.: ИИЦ «Рассиана», 2005.
14. Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г. и др. Антикризисное управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 2004.
15. Крыжановский В.Г., Лапенков В.И. Антикризисное управление. – М.: ИИЦ «Рассиана», 2003.
16. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: ИИЦ «Рассиана», 2005.
17. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компании. – М.: ИИЦ «Рассиана», 2004.
18. Модульная программа для менеджеров: Антикризисное управление: В 17 т. Т. 11. – М.: ИНФРА-М, 2004.
19. Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность «Антикризисное управление». – М.: Дело, 2001.
20. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-практическое пособие

Подписано в печать 2017 г. Формат 60/84
Бумага ксерографическая. Печать ризографическая.
Объем 9,3 п. л. Тираж 500 экз.