

# ЧАСТЬ IV

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### ГЛАВА 10. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

#### 10.1. Конфликты в организации и их причины

Возникновение противоречий, конфликтов в процессе взаимодействия людей и созданных ими организаций неизбежно. Сложной проблемой является выявление и урегулирование конфликтов между людьми, которые часто становятся причиной возникновения кризисной ситуации в организации, поскольку в основе любой деятельности лежат взаимоотношения и взаимодействие людей. Конфликты между людьми также часто возникают (обостряются) в сложной и напряженной обстановке, что может препятствовать преодолению кризиса.

Взаимоотношения в коллективе работников характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции. Работа людей происходит в условиях постоянного возникновения и разрешения *конфликтов*, под которыми понимается столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом целей, интересов, позиций людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Конфликт может быть разрушительным (деструктивным), и созидательным (конструктивным), иметь отрицательные и положительные последствия. Это во многом зависит от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело управляют ими.

К *положительным последствиям* конфликта можно отнести:

- ◆ четкое формулирование и выражение интересов сторон конфликта, что позволяет выявить назревшую проблему, найти основу для ее решения;
- ◆ побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений;
- ◆ выработка навыков и умений бесконфликтного решения проблем;
- ◆ стимулирование более продуманных и обоснованных действий руководителя;
- ◆ разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- ◆ сигнализирование о неблагополучии в коллективе.

*Отрицательными последствиями* могут быть:

- ◆ дополнительные материальные потери и снижение управляемости из-за отвлечения сотрудников от основной работы и реальных проблем, стрессов, снижения работоспособности, увольнения обиженных или обидчиков;
- ◆ формирование противоборствующих группировок;
- ◆ ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- ◆ уменьшение степени сотрудничества между работниками;

◆ переключение внимание с решения насущных проблем на выяснение отношений.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и формирование на предприятии таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами могут привести к созданию кризисной ситуации. Таким образом, конфликт может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, сам создает почву для конфликтов.

К основным *типам конфликтов* относят:

◆ *внутриличностные конфликты* возникают, когда к человеку предъявляются противоречивые или не согласующиеся с его личными потребностями требования; из-за перегрузок, несправедливости и непонимания руководителей и коллег, несоответствия потребностей и возможностей, обмана и самообмана, жизненных неурядиц, болезни, собственного характера;

◆ *межличностные конфликты* как столкновение личностей, их интересов, идей и воззрений, характеров, взаимное непонимание, противопоставление позиций, борьба за ресурсы;

◆ *конфликты между личностью и группой* в результате их различных позиций, столкновения интересов, стремления личности выделиться, значительного отличия личности от коллектива (по уровню интеллекта, образования и другим характеристикам);

◆ *межгрупповые конфликты* из-за роли в организации (к примеру, между наблюдательным советом и дирекцией, администрацией и профсоюзом), полномочий (между подразделениями разных уровней и звеньев управления), влияния на членов коллектива (между формальными и неформальными группами), нарушений производственного процесса (между подразделениями одной технологической цепочки), привлечения благосклонности руководства (между подразделениями на одном уровне управления).

Наличие конфликта в организации еще не говорит о ее кризисном состоянии, но если конфликты возникают слишком часто, а разрешение их затягивается, это свидетельствует о наличии серьезных проблем. Для того чтобы конфликты не имели разрушительных последствий для предприятия, должно осуществляться управление конфликтами, которое является одним из условий эффективного антикризисного управления. Для этого менеджеры должны:

◆ осознавать предпосылки и причины возникновения конфликтных ситуаций;

◆ понимать механизмы развития конфликта;

◆ уметь применять на практике методы разрешения конфликтов.

*Конфликты могут быть порождены:*

◆ трудовым процессом;

◆ психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;

◆ личностными качествами людей.

Рассмотрим эти группы причин подробнее.

*Причины конфликтов, порождаемые трудовым процессом.* Трудовая деятельность предполагает взаимодействие работников, наличие отношений вла-

сти и подчинения, деловое общение. В эти процессы изначально заложены предпосылки противоречий между участниками: отдельными сотрудниками, группами людей или коллективами подразделений. Конфликты, порождаемые трудовым процессом, возникают в процессе:

- ◆ установления и достижения целей;
- ◆ распределения и реализации полномочий и задач;
- ◆ распределения ресурсов;
- ◆ осуществления коммуникаций.

Конфликт может происходить из-за различия в целях. Каждый работник и их группы имеют свои цели. В некоторых случаях они определены и официально закреплены (в уставе, положении об отделе, подразделении), формально выражены в миссии организации. В других случаях они могут быть не только не сформулированы, но и иногда не осознаваться. Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достижению целей индивидов или групп людей (выполнению производственных заданий, получению высокой заработной платы, продвижению по службе), это создает причину для конфликта.

Различия в способах достижения целей также могут вызвать несогласие, противоречия и конфликты, потому что работники часто имеют разные взгляды на пути и способы достижения поставленных целей.

В процессе распределения и выполнения должностных полномочий и задач могут возникнуть конфликты, обусловленные:

- ◆ взаимозависимостью задач, когда выполнение задачи одним работником или группой людей зависит от других работников (конвейер, последовательно решаемая задача);
- ◆ переносом проблем, решение которых должно идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (неполадки в оборудовании, несвоевременное обеспечение работников инструментами, материалами, противоречивость целей и действий различных служб часто приводят к конфликтам между исполнителями, в то время как решение этих проблем – задача руководителей подразделения или предприятия);
- ◆ невыполнением функциональных обязанностей в системе «руководство – подчинение» (когда, например, руководитель не обеспечивает ритмичность работы, вследствие чего снижается заработная плата рабочих; или наоборот, безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя).

Одной из самых распространенных причин конфликтов является необходимость распределения ограниченных ресурсов, при этом почти всегда создается конфликтная ситуация.

Еще одна из очень распространенных причин конфликтов – неправильное коммуникационное поведение. Неполная и неточная передача информации может мешать отдельным работникам или группам людей понять ситуацию, правильно выполнить работу.

*Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями чело-*

*веческих взаимоотношений*, заключаются в:

- ◆ неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе (может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями сотрудников, действиями руководителей);
- ◆ плохой психологической коммуникации (работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями и интересами своих коллег);
- ◆ симпатиях и антипатиях работников, ведущих к их совместимости или неприятию друг друга.

*Причины конфликтов, обусловленные личностными качествами членов коллектива*, могут заключаться в различном стиле и манерах поведения, чувствах и эмоциональности, восприятии жизненных ценностей.

На вероятность возникновения конфликта оказывает влияние также и половозрастная структура работников. Например, установлено, что для женщин характерна большая частота конфликтов, связанных с их личными потребностями (заработной платой, распределением отпусков, премий). Мужчины более предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организацией труда, полномочиями, функциями). С увеличением возраста работников больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целями их деятельности, однако сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в коллективе (нарушением трудовой дисциплины, несоответствием предъявляемым руководителем требованиям и т.п.).

Конфликт – это не внезапное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве. Он не возникает ниоткуда. У него есть истоки, причины, участники, придерживающиеся противоположенных точек зрения, имеющие различные цели и интересы. Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять.

Процесс развития конфликта состоит из четырех стадий.

*Первая стадия – возникновение конфликтной ситуации.* Это происходит, когда интересы сторон ступают в противоречие друг с другом, однако открытого столкновения еще нет. Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Главная черта этой ситуации – возникновение *предмета конфликта*, т.е. того основного противоречия, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Внешними признаками конфликтной ситуации является напряженность в отношениях между сотрудниками, появление негативных установок, неадекватная оценка ситуации, эмоциональные проявления.

В процессе развития событий под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую или перерасти в открытый конфликт.

*Вторая стадия – возникновение инцидента*, события, которое является поводом для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов. Ин-

цидент может возникнуть целенаправленно или случайно, быть как объективным, так и субъективным, существующим только в воображении конфликтующих сторон.

*Третья стадия – кризис в отношениях*, когда конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Кризис в отношениях может проявляться в открытой и скрытой формах.

*Открытый конфликт* – это явно выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий. В этом случае между оппонентами происходит разрыв отношений.

*Скрытый конфликт* характеризуется отсутствием явного противостояния. В этом случае противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга (интриги, действия «чужими руками» и др.).

*Четвертая стадия – завершение конфликта*, когда он каким-то образом разрешается. Это может произойти в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения или прекращения конфликта в результате вмешательства третьей стороны.

Другим, наименее желательным исходом процесса развития конфликта, является приобретение им затяжного характера. Это способствует появлению множества отрицательных последствий конфликта, и в том числе – порождению новых конфликтных ситуаций.

Внутри каждой из стадий конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. При рациональном поведении руководства организации и участников столкновения конфликт может оставаться конструктивным, а негативные последствия будут сглажены.

Управленческие воздействия по урегулированию конфликта возможны на любой из стадий, однако установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на стадии его возникновения, то вероятность его разрешения очень велика, а если на стадии кризиса в отношениях – очень низка. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

## **10.2. Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении**

Выделяют две основные стратегии управления конфликтами: предупреждение конфликтов и разрешение конфликтов.

*Стратегия предупреждения конфликтов* имеет целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной структуры управления, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, соблюдение

правил внутреннего трудового распорядка, формирование корпоративной культуры, поддержание обратной связи с членами коллектива работников.

*Стратегия разрешения конфликтов* имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу возникших конфликтов и определению методов их разрешения.

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтами.

*Организационно-структурные методы* связаны с рационализацией структуры организации, распределения прав и обязанностей работников и подразделений. К ним относятся:

- ◆ четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, обязанностей и ответственности предотвращает возможные столкновения и помогает восстановить порядок, если конфликт уже возник;

- ◆ использование координирующих механизмов, т.е. установление иерархии полномочий, введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (специальные подразделения или рабочие группы, совещания и др.);

- ◆ установление миссии и общих целей организации, формирование корпоративной культуры объединяет работников, создает сплоченный коллектив, что снижает вероятность развития конфликтов;

- ◆ информирование сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений, а также поддержание обратной связи с членами коллектива работников.

- ◆ разработка такой системы поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

*Административные методы управления конфликтом* предполагают жесткое волевое вмешательство руководства в процесс его развития. К примеру, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяется их разведение по целям, средствам, ресурсам, конфликтующих сотрудников – перемещение их в различные подразделения, перевод на иную должность, увольнение.

*К межличностным методам управления конфликтом* относятся:

- ◆ уклонение, уход от конфликта, подразумевающий нейтральность, нахождение в стороне от конфликта. Конфликт продолжает развиваться, а у оппонента усиливается чувство раздражения, поскольку его несогласие с положением вещей игнорируется; проигравшими оказываются обе стороны. Уклонение может быть разумным, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» и своим подчеркнутым неучастием он не способствует усилению напряжения. На практике может проявляться в формах молчания, демонстративного удаления, игнорирования, перехода на сугубо деловые отношения;

- ◆ противоборство, конкуренция, попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывая мнение других участников конфликта. Используются такие способы, как требование безоговорочного послушания, со-

гласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений, попытки перехитрить оппонентов, перекричать их. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, а другая проигрывает. Недостаток стиля в том, что он подавляет инициативу, принимает во внимание лишь одну точку зрения. Положительные результаты могут быть достигнуты, если лицо, обладающее властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия, однако противоборство редко приносит долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддерживать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его, отказаться от сотрудничества;

- ◆ приспособление в действительности означает подавление или сглаживание конфликта, отказ признать его наличие и любой ценой поддерживать хорошие отношения в коллективе. В результате проблема, послужившая причиной конфликта, остается нерешенной, эмоции загоняются внутрь, но остаются и накапливаются, что в конце концов может привести к «взрыву». Подавление конфликта может быть разумным, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой далеко идущих последствий, когда ситуацию лучше сгладить, чтобы не вносить напряженность во взаимоотношения в коллективе, или если оппоненты еще не готовы к спокойному, конструктивному диалогу, или если желательно во что бы то ни стало сохранить добрые отношения. Иногда конфликты сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения;

- ◆ разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, когда в определенной степени соглашаются с точкой зрения другой стороны. Это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но проблема должна быть правильно выявлена и детально проработана, иначе возможно «согласие ради согласия»;

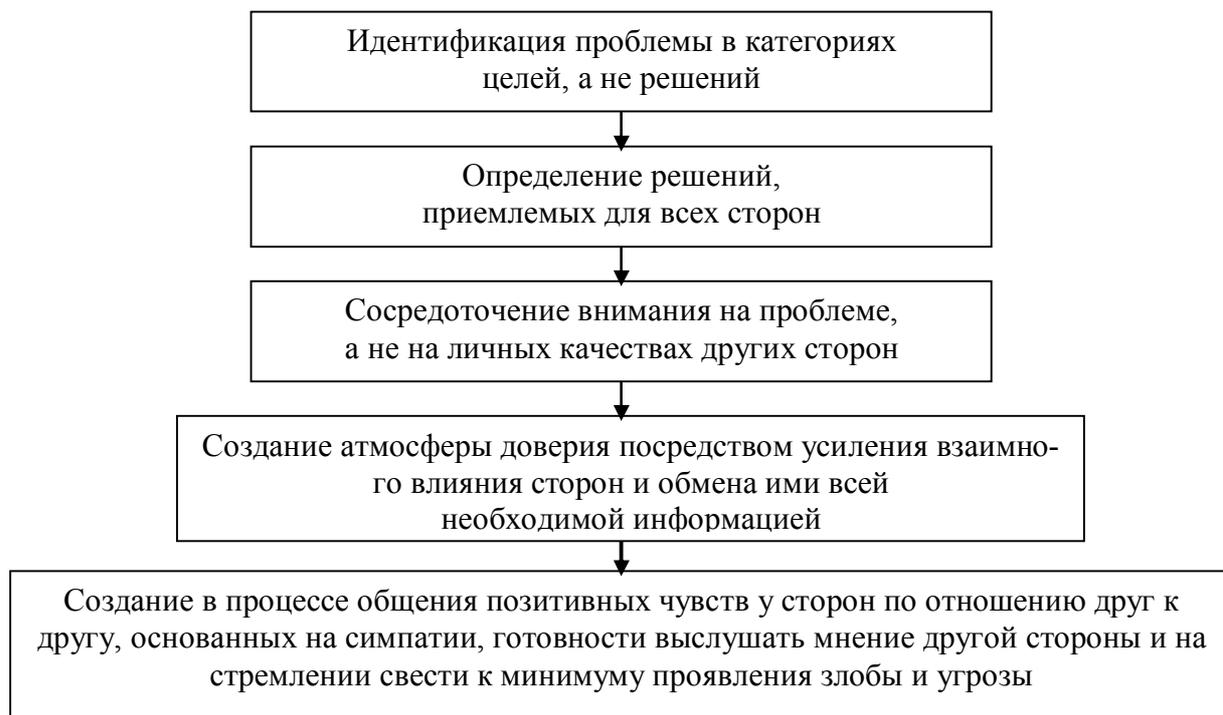
- ◆ разрешение конфликта через сотрудничество, решение проблемы означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон. Преимущество подхода в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение.

В настоящее время стиль разрешения конфликта посредством решения проблемы признан наилучшим, выработана методика его использования, представленная на рис. 10.1.

Сложность управления организацией в кризисной ситуации проявляется в том, что, во-первых, ставятся специфические задачи преодоления кризиса, во-вторых, оно должно осуществляться в условиях обострения многих проблем в деятельности организации, которые порождают повышенный уровень, расширение сферы и усугубление протекания конфликтов.

Практика управления в кризисной ситуации показывает, что примерно пятая часть рабочего времени руководителя, антикризисного управляющего уходит на решение конфликтных вопросов. Участники конфликта часто способст-

вуют углублению имеющихся противоречий, игнорируют наличие точек соприкосновения, по-разному оценивают одни и те же факты.



*Рис. 10.1.* Методика разрешения конфликта посредством решения проблемы

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации, – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. Среди других ошибок – чрезмерно критическая оценка событий, постоянное несоблюдение интересов работников, предъявление огромного количества претензий. В этих обстоятельствах необходимо проявлять интерес к сотрудникам и заботу о них, никогда не откладывать решение разногласий на потом, активно поддерживать сотрудничество.

Схема действий менеджера по разрешению конфликтных ситуаций представлена на рис. 10.2.

Эффективное управление конфликтом подразумевает использование следующих принципов:

- ◆ завоевание авторитета у сторон, которые должны направляться и поощряться к позитивному разрешению конфликта;
- ◆ определение структуры взаимоотношений сторон - участников конфликта, установление формальных и неформальных лидеров, их мнений и степени готовности к активному участию в урегулировании конфликта;
- ◆ соблюдение баланса интересов сторон;
- ◆ поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта (высокая интенсивность сильно осложняет управление им и в ряде случаев делает это управление невозможным, так как ни одна из сторон не проявляет готовности общаться с другой стороной; затягивание конфликта грозит тем, что стороны не

проявят желания осуществить изменения, поскольку состояние конфликта стало для них привычным);

- ◆ дифференциация методов вмешательства в зависимости от типа и причин конфликта;

- ◆ детализация предмета конфликта, выяснение позиций сторон и выработка приемлемого варианта решения;

- ◆ определение процедур достижения соглашения для каждой стороны, ориентация на постоянный прогресс;

- ◆ контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта посредством управления изменением позиций сторон в споре, что приведет к разрешению конфликта за определенное время, минимизация которого в условиях кризиса – одно из важнейших требований его эффективного преодоления.



Рис 10.2. Схема действий по разрешению конфликтной ситуации

### 10.3. Антикризисное управление персоналом организации

Управление организацией в период кризиса – это прежде всего управление людьми, персоналом, направленное на обеспечение достижения ими поставленных целей и задач антикризисных программ разных уровней и в разных сферах деятельности организации.

Основополагающим в концепции антикризисного управления является положение о том, что без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных кадров ни одна организация не сможет достичь не только поставленных целей развития, но и выжить.

В настоящее время начинает преобладать подход, рассматривающий персонал организации не просто как рабочую силу, а как человеческий капитал (П. Друкер и др.). Особая роль в современных условиях отводится работникам умственного труда, управленцам и специалистам организации. Самым ценным активом любой организации XXI в. – как коммерческой, так и некоммерческой, – становятся ее работники умственного труда и их производительность, которая определяется шестью факторами:

1) необходимостью четкого ответа на вопрос: «В чем заключается производственное задание?»;

2) ответственность за производительность целиком возлагается на самих работников, которые должны сами собой управлять (быть сами себе менеджерами) и иметь независимость;

3) непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений;

4) работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить;

5) производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом – во всяком случае, это далеко не самый главный показатель, зато качеству придается огромное значение;

6) для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал» и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Исходя из этого и должна строиться система антикризисного управления персоналом (хотя П. Друкер предлагает отказаться от термина «управление персоналом»: людьми не надо «управлять»; задача – направлять людей).

Любая антикризисная программа предполагает осуществление изменений, часто весьма радикальных и болезненных, чего так не любят люди. Очевидно, что в процессе таких изменений должен изменяться и его персонал (количество, состав, структура), а также сами люди: их способности, отношение к работе и предприятию, поведение. Следовательно, одной из важнейших проблем антикризисного управления является нацеливание сотрудников на осуществление предусмотренных изменений и обеспечение условий для их конструктивной

работы. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии со специфическими задачами антикризисного управления. Основными методами, помогающими преодолеть сопротивление изменениям, являются:

- ◆ *обучение и коммуникация* (беседы, обсуждения, отчеты и др.), предполагающие открытое обсуждение идей и проблем, что помогает работникам убедиться в необходимости перемен до их осуществления;

- ◆ *привлечение* подчиненных к процессу принятия решений, что позволяет им высказать свое мнение, указать на возможные проблемы и предложить идеи по их устранению;

- ◆ *помощь и поддержка*, облегчающие принятие перемен (эмоциональная поддержка, предоставление дополнительного времени для отдыха, тренинги для развития навыков);

- ◆ *переговоры*, «покупка» согласия сопротивляющихся с помощью каких-либо стимулов;

- ◆ *кооптация*, то есть предоставление сопротивляющемуся работнику важной роли в процессе принятия решения;

- ◆ *манипуляции* посредством выборочного использования информации или составления жесткого графика мероприятий с целью оказать давление на подчиненных;

- ◆ *принуждение*, то есть угроза увольнения, отказа от продвижения по службе и повышения заработной платы и т.п.

Антикризисное управление персоналом предполагает концентрацию усилий на стратегических направлениях работы:

- ◆ постоянное повышение квалификации и переподготовка сотрудников в связи с переходом на новые рынки, продукты, технологии;

- ◆ омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования выхода на пенсию лиц, не соответствующих новым требованиям после передачи имеющихся у них знаний и опыта, сохраняя ядро кадрового потенциала организации;

- ◆ предложение вариантов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении;

- ◆ более широкое привлечение работников к участию в управлении производственными процессами и организацией;

- ◆ осуществление кадрового маркетинга путем отбора перспективных студентов, выплаты стипендий за счет организации, организации прохождения производственной практики, сотрудничества с государственной службой занятости и рекрутинговыми фирмами;

- ◆ формирование прогрессивной организационной культуры.

Управление персоналом реализуется посредством проведения кадровой политики – системы научно обоснованных целей, задач, принципов и методов, определяющих содержание и формы управления персоналом на различных этапах развития организации.

Выделяют четыре типа *кадровой политики* в условиях кризиса организации.

1. *Пассивная кадровая политика*. У руководства организации нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, в условиях кризиса деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации его негативных последствий. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. Отсутствует анализ кадровых проблем и причин их возникновения.

2. *Реактивная кадровая политика*. Руководство организации осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированных работников, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы организации располагают средствами диагностики, существующие кадровые проблемы выделяются и рассматриваются, намечаются возможные пути их решения.

3. *Превентивная кадровая политика*. Руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба организации располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период, прогноз составлен.

4. *Активная (рациональная) кадровая политика*. Руководство организации имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба организации располагает средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды, имеется программа работы с кадрами.

Основными характеристиками эффективной антикризисной кадровой политики являются:

- ◆ реалистичность и созидательность, укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства, направленные на развитие организации, привлечение к работе профессионально подготовленных, предприимчивых людей;

- ◆ комплексность, основанная на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающая экономические, социальные, психологические, административные, нравственные и другие аспекты регулирования управленческих процессов;

- ◆ кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой, то есть учитывающей особенности дочерних организаций, структурных подразделений, охватывающей все группы персонала и все управленческие процессы;

- ◆ превентивность, упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление конфликтов;

- ◆ ориентация на достижение сплоченности коллектива;

- ◆ законность и сотрудничество с профсоюзами и другими общественными организациями;

- ◆ сокращение прежде всего уровней управления, а не рабочих мест;

- ◆ установление кадровой структуры, в наибольшей степени отвечающей сложившейся ситуации и пользующейся поддержкой коллектива;
- ◆ централизация управления при реализации мероприятий оперативного антикризисного управления и децентрализация – при реализации стратегии развития;
- ◆ предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям посредством формирования рабочих групп (команд) на различных уровнях;
- ◆ продолжение набора персонала, поддержание его профессионального роста и стремления к обучению, особенно в жизненно важных и приоритетных для организации областях деятельности.

#### **10.4. Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий**

В данной теме мы будем рассматривать антикризисного менеджера в широком смысле, то есть не только как антикризисного управляющего, но и как специалиста (консультанта), в услугах которого нуждается практически каждая организация.

Один из важнейших вопросов, связанных с деятельностью антикризисного менеджера – это его личность, моральные, деловые и профессиональные качества. Условия и обстановка его деятельности требуют наличия таких личностных характеристик, которые позволят ему свободно адаптироваться в постоянно меняющихся условиях кризисной (или приближающейся к кризисной) ситуации: инициативность, самостоятельность, воля, решительность, аналитический склад ума, рационализм мышления, физическая выносливость к перегрузкам, коммуникабельность.

Особенностью антикризисного менеджера является требование к наличию специальной подготовки, то есть знаний и умений, которыми он должен обладать в области менеджмента и маркетинга, права, управления финансами и бухгалтерского учета.

Важным требованием и условием эффективной реализации решений являются наличие авторитета и престижа у антикризисного менеджера, определяемые общественным отношением к нему. *Авторитет* – это мера того, насколько сотрудники считают с мнением менеджера, его советами и указаниями, стремятся их исполнить. *Престиж* – это мера признания превосходства способностей, знаний, заслуг человека. Высокий авторитет и престиж являются инструментами эффективного управления.

Практически невозможно решать все проблемы по предотвращению или выводу предприятия из кризиса в одиночку, в связи с чем возникает необходимость создания и управления деятельностью антикризисной команды.

Команда – это коллектив единомышленников, объединенных общей идеей и целью, который должен соответствовать следующим характеристикам:

- ◆ иметь лидера;

- ◆ высокая степень сотрудничества членов команды и качество общего результата их работы;
- ◆ сбалансированность и взаимодополняемость состава команды;
- ◆ высокая степень автономности;
- ◆ способность быстро решать возникающие проблемы и обучаться;
- ◆ хорошая мотивированность к достижению конечных результатов.

Сплоченная команда отличается сильным чувством общности и живет собственной деловой и эмоциональной жизнью, она предоставляет своим членам ряд материальных и психологических преимуществ, воспринимается окружающими как сильная общественная структура, превосходящая по влиянию отдельную личность.

Очевидно, что члены антикризисной команды должны занимать ключевые позиции в структуре управления и контролировать все важнейшие участки деятельности организации.

Лидер команды – антикризисный менеджер – должен обладать *властью*, то есть возможностью определять поведение других людей (обычно в силу должностного положения) и *влиять*, то есть способностью изменять поведение, отношения, чувства людей посредством убеждения или участия.

В процессе своей деятельности антикризисный менеджер выступает во множестве ролей. Роль – это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание – менеджер играет заранее определенную роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию. Выделяют четыре основные группы ролей:

- ◆ *организационные*, связанные с реализацией отношений подчиненности, полномочий и ответственности в организации – руководитель, дипломат, лидер, наставник;
- ◆ *инфраструктурные* (процессы восстановления платежеспособности, реорганизации, реструктуризации организации и бизнеса) – кадровик, поставщик ресурсов и т.д.;
- ◆ *экономические*, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, – инноватор, финансист, предприниматель;
- ◆ *информационные*, связанные со сбором, обработкой, передачей информации – исследователь-прогнозист и информационный центр.

В процессе своей деятельности антикризисный менеджер сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все они неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует какая-то одна определенная роль.

Каждая роль предполагает свои особые приемы, требует наличия соответствующих личностных качеств, устанавливает этические рамки. В качестве основных, характерных для антикризисного менеджера ролей можно выделить следующие:

*Руководитель* – одна из главных ролей в антикризисном управлении, когда менеджер руководит организацией, определяет ее стратегию (стратег), устанавливает

ливает основные задачи реорганизационной политики (концептолог), осуществляет делегирование полномочий (организатор), часто при этом выступая в роли эксперта по постановке задач. Руководитель принимает участие в урегулировании конфликтов, то есть выступает в роли арбитра при разрешении споров и устранении напряженности в коллективе, а основными принципами его поведения должны быть интересы дела и справедливость.

*Лидер.* Антикризисный менеджер обязательно должен быть лидером, чтобы добиться результатов, пользуясь поддержкой всего коллектива. Он должен создать сплоченную команду единомышленников, благоприятную морально-психологическую атмосферу для работников.

*Наставник.* Отличительным признаком данной роли является то, что в этом качестве менеджер должен обладать максимальным потенциалом знаний, быть компетентным. Поручая какое-либо задание, он должен выступать и в роли консультанта, разъясняя цель, задачи и способы решения проблемы, и в роли контролера, который корректирует отклонения от правильного курса, оценивает результаты по качеству и количеству.

*Дипломат.* В этой роли антикризисный менеджер выполняет функции психолога, специалиста по связям с общественностью и представителя организации.

*Предприниматель.* Роль предпринимателя предусматривает выполнение комплекса функций, в т.ч. поставщика, маркетолога, торговца, финансиста.

*Инноватор.* Антикризисный менеджер должен иметь инновационный склад мышления, чтобы определить необходимость перемен и обеспечить внедрение новых продуктов, технологий и техники, методов организации производства, труда и управления, переход на новые рынки, использование нового сырья.

*Аналитик и прогнозист.* Антикризисная деятельность требует от менеджера аналитических способностей для быстрого определения причин негативных явлений, умения адекватно оценивать и предвидеть последствия принимаемых решений.

*Информационный центр.* Полнота, точность, своевременность, достоверность внешней и внутренней информации играют решающую роль в кризисной ситуации. Антикризисный менеджер становится центром пересечения разнообразных каналов информационных потоков. Ему приходится работать с большими массивами данных, характеризующими деятельность организации. Результаты их оценки составляют основу стратегии преодоления кризиса. В процессе реализации решений информационный поток меняет направление – менеджер становится распространителем информации. Его задача – отправить информацию в нужное время и место, чтобы достичь согласованности в действиях собственных подразделений и внешних структур.

Антикризисный менеджер в своей деятельности сталкивается с конфликтами, в которых он участвует как одна из сторон, и с конфликтами, которые он должен урегулировать как руководитель. В зависимости от готовности и способности коллектива работников к изменениям в ходе реализации антикризисных программ выделяют четыре модели разрешения конфликтных ситуаций:

1) *Сотрудники хотят и способны работать в новых условиях.* Возможны конфликты ценностного характера, особое значение имеет профессионализм и компетентность антикризисного менеджера, который должен предложить программу развития на основе приемлемых для коллектива ценностей и может включаться в возможные конфликты, в том числе как их инициатор.

2) *Сотрудники хотят, но недостаточно подготовлены к работе в новых условиях.* Возможны функционально-ролевые конфликты, источником которых могут быть недостаточные воспитательные способности антикризисного менеджера или трудности с освоением новых ролей им или сотрудниками. Основная задача антикризисного менеджера – повышение квалификации работников, уклонение от конфликтов путем их перевода в русло профессионального совершенствования, а главный метод разрешения конфликтов – инструктирование сотрудников.

3) *Сотрудники не хотят работать в новых условиях, хотя достаточно профессионально подготовлены.* Возможны ориентационные конфликты, источником которых может быть недостаточный уровень мотивации работников. Основная задача антикризисного менеджера – смена ценностных ориентаций с помощью конфликтов, убеждение работников в правильности сделанного выбора или увольнение сопротивляющихся.

4) *Сотрудники не хотят и не способны работать в новых условиях.* Возникают коммуникационные конфликты, работники всю вину перекладывают на антикризисного менеджера. Метод разрешения конфликтов – обучение сотрудников и убеждение их в правильности реализуемых действий, замена не поддающихся воздействию работников.

## **Выводы**

Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом целей, интересов, позиций людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Наличие конфликтов в коллективе работников характерно для любой организации на любой стадии ее развития и обусловлено взаимодействием и конкуренцией людей. Наличие конфликта в организации еще не говорит о ее кризисном состоянии, но если конфликты возникают слишком часто, а разрешение их затягивается, это свидетельствует о наличии серьезных проблем в ее деятельности.

Конфликты возникают, в основном, как результат осуществления трудового процесса, психологических особенностей человеческих взаимоотношений, реализации личностных качеств членов коллектива, специфики ситуации кризиса и банкротства.

В процессе развития конфликта можно выделить четыре стадии: 1) возникновение конфликтной ситуации; 2) появление повода для столкновения; 3) кризис в отношениях и 4) завершение конфликта, которое может происходить в форме примирения или выхода из конфликта одной из сторон, пресечения конфликта или приобретения им затяжного характера. Антикризисное управление предполагает недопущение приобретения конфликтом затяжного характера,

направление его в конструктивное русло.

Выделяются стратегии предупреждения и разрешения конфликтов, применение которых основано на организационно-структурных, административных и межличностных методах управления конфликтами. Эти методы применяются в зависимости от конкретной ситуации и должны помочь менеджерам обеспечить переход от конфронтации к сотрудничеству членов коллектива работников.

Работники организации, особенно руководители и специалисты, являются важнейшей частью его капитала, поэтому антикризисное управление персоналом исходит из того, что все средства, используемые для его финансирования, рассматриваются не как затраты, а как инвестиции. Антикризисная кадровая политика должна обладать специфическими качествами, позволяющими сформировать такой человеческий потенциал, который обеспечит выживание организации в кризисной ситуации.

Антикризисный менеджер должен иметь специальную подготовку, обладать специфическими моральными, деловыми и профессиональными качествами, позволяющими ему работать в кризисной ситуации.

В процессе своей деятельности антикризисный менеджер выступает во множество ролей, в каждой из них он должен уметь рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность, учитывая ее специфику. Осуществляя подбор ролей в конкретной ситуации, менеджер создает наиболее благоприятную основу для реализации поставленных целей.

Люди не любят изменений, но осуществлять их для преодоления кризиса необходимо, поэтому антикризисный менеджер должен использовать различные методы (обучение и коммуникация; привлечение подчиненных к процессу принятия решений; помощь и поддержка; переговоры; кооптация; манипуляции и принуждение) и модели поведения в различных ситуациях.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое конфликт? Назовите типы конфликтов. Приведите несколько примеров конфликтов разных типов в известной вам организации.

2. Что может привести к возникновению конфликтов? Каковы, по вашему мнению, причины тех конфликтов, которые были названы в ответе на предыдущий вопрос?

3. Находится ли взятая вами для примера организация в устойчивом или нестабильном состоянии? Могут ли названные вами конфликты привести к кризису в этой организации? Почему?

4. Назовите методы управления конфликтами. Использовались ли какие-то из них во взятой вами для примера организации? К каким результатам это привело? Почему?

5. Можно ли было бы, по вашему мнению, предотвратить указанные конфликты? Каким образом?

6. Какие, на ваш взгляд, методы управления конфликтов являются наилучшими? Поясните свой ответ.

7. Что вы понимаете под антикризисным управлением персоналом?

8. Какое отношение имеют изменения к антикризисному управлению и деятельности людей в организации?
9. Какие методы помогают преодолеть сопротивление людей изменениям?
10. Назовите несколько характеристик эффективного антикризисного управления персоналом. Почему эти действия считаются эффективными?
11. Назовите основные роли антикризисного менеджера и дайте их характеристику.
12. Каковы характеристики и значение антикризисной команды? Можете ли вы привести конкретные примеры таких команд?

## **Литература**

- Антикризисное управление: учебник для вузов по экон. специальностям / под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010.
- Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
- Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010.
- Баринов, В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.А. Баринов. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
- Бородкин, Ф.М. Внимание, конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 2002.
- Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000.
- Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2004.
- Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2006.
- Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М., 1997.
- Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007.
- Хит, Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров: пер. с англ. / Р. Хит. – М.: ЛОРИ, 2004.

## ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ

### 11.1. Понятие, характеристики оборотного капитала и его влияние на платежеспособность и прибыльность организации

**Оборотный капитал** представляет собой сумму всех текущих активов (оборотных средств) организации, которые находятся в денежной форме или могут быть обращены в деньги в течение одного производственного цикла (или одного года). **Чистый оборотный капитал** (собственные оборотные средства, чистые оборотные активы, работающий капитал) определяется как величина текущих активов, уменьшенная на сумму текущих (краткосрочных) обязательств.

Оборотный капитал предназначен для обеспечения бесперебойности процессов производства (оказания услуг, выполнения работ) и обращения. В процессе хозяйственной деятельности происходит постоянная трансформация различных элементов оборотных активов: организация покупает сырье и материалы, производит продукцию, продает ее (по предоплате – получает деньги, с отсрочкой платежа – образуется дебиторская задолженность) и т.д. (рис. 11.1).

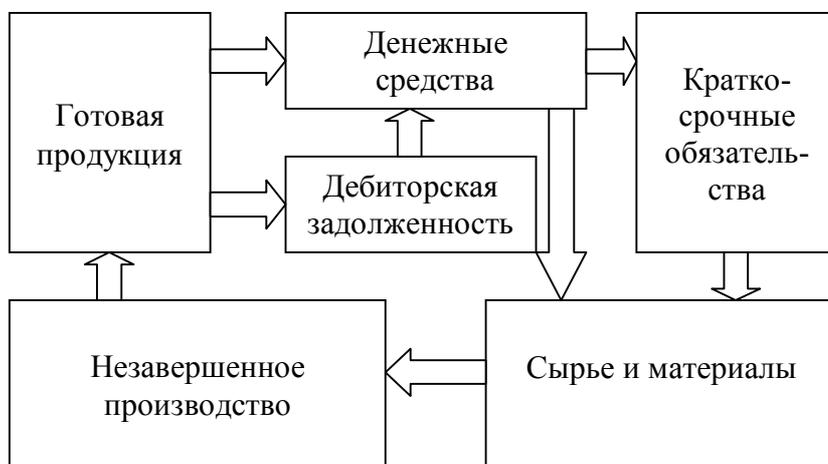


Рис. 11.1. Кругооборот оборотного капитала

К оборотным активам относятся:

1) запасы, в том числе:

- сырье, материалы и другие аналогичные активы;
- животные на выращивании и откорме;
- затраты в незавершенном производстве и полуфабрикаты;
- расходы на реализацию;
- готовая продукция и товары для реализации;
- товары отгруженные;
- выполненные этапы по незавершенным работам;

- расходы будущих периодов;  
- прочие запасы и затраты (не нашедшие отражения в предыдущих группах);

2) налоги по приобретенным товарам, работам, услугам (налог на добавленную стоимость, суммы акцизов и иные аналогичные налоги);

3) краткосрочная дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты);

4) расчеты с учредителями (задолженность учредителей по вкладам в уставный фонд организации, излишне перечисленная в бюджет сумма части прибыли государственных унитарных предприятий и хозяйственных обществ);

5) денежные средства (наличные и безналичные, в национальной и иностранных валютах);

6) краткосрочные финансовые вложения (инвестиции в государственные и негосударственные ценные бумаги, в уставные фонды других организаций);

7) прочие оборотные активы (не нашедшие отражения по другим статьям и суммы выявленных в ходе инвентаризации недостач).

Основными характеристиками оборотных активов являются их объем, структура и ликвидность.

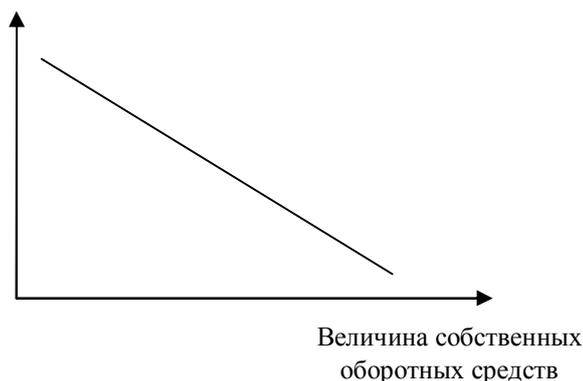
*Объем и структура оборотных активов* зависят от величины и отраслевой принадлежности организации (в производственных большой удельный вес занимают запасы сырья и материалов, в торговых – запасы товаров для перепродажи, в финансовых – денежные средства и финансовые вложения). Объем оборотных активов определяется, в первую очередь, текущими потребностями хозяйственной деятельности. Кроме того, дополнительные активы могут понадобиться в периоды повышения спроса на продукцию, для создания страховых запасов и т.д.

Другая важнейшая характеристика – **ликвидность активов**, под которой понимается их способность трансформироваться в денежные средства без финансовых потерь для владельца. По этому признаку выделяют активы, обладающие абсолютной ликвидностью (сами деньги), высокой ликвидностью (финансовые вложения, часть дебиторской задолженности и готовой продукции) и низкой ликвидностью (запасы сырья и материалов, незавершенное производство и другие активы).

*Цель политики управления оборотным капиталом* – определение объема и структуры оборотных активов, источников покрытия и соотношения между ними, достаточных для обеспечения стабильности хозяйственной деятельности. Она должна обеспечить платежеспособность и устойчивость финансового положения организации.

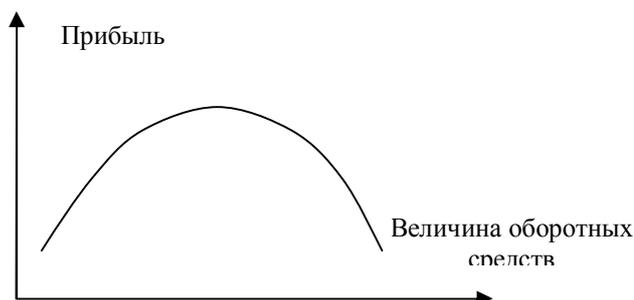
С точки зрения обеспечения стабильности деятельности важнейшей характеристикой является *ликвидность организации (платежеспособность)*, определяющая ее способность своевременно погашать обязательства. Чем ниже величина собственных оборотных средств, тем выше риск неплатежеспособности (рис. 11.2).

Уровень риска неплатежеспособности



*Рис. 11.2.* Взаимосвязь между риском неплатежеспособности и величиной собственных оборотных средств

Однако зависимость между величиной оборотного капитала и прибылью имеет иной характер: при нехватке оборотных активов возникают перебои в хозяйственной деятельности, что ведет к снижению прибыли; при некотором оптимальном уровне оборотных активов прибыль максимальна; при дальнейшем их росте не все активы могут быть задействованы, возможен также рост издержек финансирования, что вызовет снижение прибыли (рис. 11.3).



*Рис. 11.3.* Взаимосвязь между прибылью и величиной оборотного капитала

Поэтому политика управления оборотным капиталом должна обеспечивать достижение компромисса между рисками, связанными с неплатежеспособностью и прибыльностью деятельности (табл. 11.1).

К основным направлениям политики управления оборотным капиталом, способствующей минимизации рисков неплатежеспособности и прибыльности деятельности, относятся:

- ◆ минимизация краткосрочной задолженности, что требует привлечения значительного собственного или долгосрочного заемного капитала для финансирования оборотных активов и снижает доходность капитала собственников;
- ◆ минимизация совокупных издержек финансирования за счет использования преимущественно кредиторской задолженности в качестве источника финансирования оборотных активов, что повышает риск неплатежеспособности;
- ◆ максимизация стоимости бизнеса в целом путем включения управления

оборотным капиталом в общую финансовую стратегию организации, т.е. целесообразными признаются любые решения, которые приводят к росту стоимости бизнеса.

Таблица 11.1

### Риски неплатежеспособности и прибыльности деятельности

Вид риска	Описание
<b>Риски в сфере активов</b>	
Нехватка денежных средств	Прерывание процесса хозяйственной деятельности из-за невозможности оплатить необходимые ресурсы; неспособность выполнить обязательства; невозможность расширить деятельность и получить дополнительную прибыль.
Недостаточность производственных запасов	Дополнительные затраты, связанные с осуществлением срочных закупок ресурсов или приостановкой хозяйственной деятельности.
Неоправданный рост дебиторской задолженности	Иммобилизация собственных оборотных средств, снижение ликвидности, рост издержек финансирования деятельности за счет привлечения заемных средств.
Излишний объем оборотных активов	Рост издержек финансирования деятельности за счет привлечения заемных средств и операционных расходов при хранении больших запасов товарно-материальных ценностей.
<b>Риски в сфере пассивов</b>	
Неоправданный рост кредиторской задолженности	Снижение платежеспособности, возникновение вероятности банкротства.
Неоптимальная структура заемного капитала	Высокая доля краткосрочной задолженности приводит к снижению платежеспособности, повышению вероятности банкротства; высокая доля долгосрочной задолженности ведет к снижению прибыльности.

Менеджеры должны знать, какой должна быть величина каждого элемента и структура оборотного капитала, потому что у организации могут возникнуть расходы, связанные как со слишком большим, так и со слишком маленьким количеством различных составляющих оборотных активов. Для того чтобы обеспечивать эффективное ведение бизнеса, этих расходов необходимо избегать, то есть для достижения оптимальной величины оборотного капитала потенциальные выгоды должны быть сопоставлены с возможными издержками.

В целях управления оборотный капитал подразделяют на три основных элемента:

- ◆ запасы (сырье, материалы, незавершенное производство, полуфабрикаты, товары на складе и отгруженные, другие аналогичные активы);
- ◆ дебиторская задолженность;
- ◆ денежные средства.

### 11.2. Совершенствование управления запасами

Для ведения бизнеса необходимо иметь некоторые товарные запасы, прежде всего, чтобы обеспечивать своевременное постоянное удовлетворение запросов потребителей и, соответственно, потребностей производства. Однако

запасы могут быть и большими, чем необходимо для этого, если менеджеры уверены, что в будущем устойчивость снабжения может быть нарушена или возникнет дефицит ресурсов. С другой стороны, если они считают, что издержки хранения в будущем будут возрастать, то может быть принято решение о снижении величины запасов.

В тех случаях, когда организация содержит запасы для удовлетворения постоянных, устойчивых потребностей покупателей и производства, нормальным подходом будет стремление к минимизации их величины из-за наличия значительных издержек, связанных с поддержанием уровня запасов (расходы на хранение и обслуживание, финансирование, устранение рисков краж и утраты потребительских свойств, возможность отказа от использования данного вида активов в дальнейшем). Однако, если уровень товарных запасов слишком низок, это также может вызывать необходимость несения дополнительных издержек вследствие:

- ◆ снижения объема продаж из-за неспособности немедленно обеспечить необходимое количество товаров;
- ◆ потери клиентов из-за неспособности удовлетворения их потребностей;
- ◆ высоких транспортных затрат, связанных с необходимостью быстрой доставки требуемых ресурсов;
- ◆ неритмичности производственного процесса из-за недостатка ресурсов;
- ◆ покупки ресурсов по завышенным ценам в связи с необходимостью быстрого удовлетворения потребностей производства в них.

Для обеспечения качественного управления запасами необходимо определять требуемый объем запасов, отслеживать их уровень, применять современные системы учета и модели управления запасами.

*Объем запасов материальных ресурсов* определяется, в первую очередь, текущими потребностями хозяйственной деятельности. К примеру, определение потребности в сырье  $i$ -го вида для производства продукции ( $П_{с,i}$ ) осуществляется, как правило, методом прямого счета исходя из нормы расхода ресурса  $i$ -го вида на единицу продукции  $j$ -го вида ( $H_{ij}$ ) и планируемого объема производства этой продукции ( $Впр_{пл,j}$ ):

$$П_{с,i} = \sum_{j=1}^n H_{ij} \cdot Впр_{пл,j}$$

При широком ассортименте выпускаемой продукции потребность в сырье и материалах может быть рассчитана по изделию - типовому представителю, норма расхода сырья и материалов на производство которого наиболее полно отражает их расход на всю представляемую им группу продукции.

Норма запаса материально-технических ресурсов в днях ( $H_{з,дн.}$ ) определяется как совокупность норм следующих запасов:

- норма транспортного запаса определяется расчетным временем доставки от поставщиков ( $H_{тр.}$ );
- норма подготовительного запаса определяется расчетным или нормативным временем разгрузки, приемки, складирования ( $H_{подг.}$ );

- норма технологического запаса определяется нормативным временем подготовки материала к производству ( $H_{\text{техн.}}$ );
- норма текущего запаса определяется умножением среднесуточной нормы потребления на количество дней между двумя очередными поставками ( $H_{\text{тек.}}$ );
- норма страхового запаса определяется расчетным временем отклонения от нормального срока поставок ( $H_{\text{стр.}}$ ).

$$H_{\text{з.дн.}} = H_{\text{тр.}} + H_{\text{подг.}} + H_{\text{техн.}} + H_{\text{тек.}} + H_{\text{стр.}}$$

Исходя из этого, норма запаса  $i$ -го вида сырья в натуральном выражении ( $H_{\text{з.н.}i}$ ) будет определяться по формуле:

$$H_{\text{з.н.}i} = \frac{H_{\text{з.дн.}i} \cdot П_{\text{с.}i}}{D_{\text{пл.}}}$$

где  $D_{\text{пл.}}$  – количество дней в планируемом периоде.

Умножив норму запаса на цену сырья, получим величину запаса данного сырья в стоимостном выражении, а сложив такие суммы по всем видам сырья и материалов – нормативную потребность в оборотных средствах по данной группе активов.

Одним из лучших способов поддержания требуемой величины запасов ресурсов является как можно более точное *прогнозирование продаж* и осуществление производства на уровне, соответствующем прогнозу. Такие прогнозы должны разрабатываться для каждого продукта, продаваемого организацией.

При прогнозировании объема продаж могут использоваться методы экспертных оценок и исследований рынка, статистические методы. При применении экспертных методов дается три вида прогнозов: оптимистический (О), пессимистический (П) и вероятный (В). Прогнозируемый объем продаж ( $ОП_{\text{пр.}}$ ) может быть определен по формуле:

$$ОП_{\text{пр.}} = \frac{О + 4В + П}{6},$$

затем рассчитывается доверительный интервал (ДИ) прогнозируемого объема продаж:

$$ДИ = ОП_{\text{пр.}} \pm \frac{2 \cdot (О - П)}{6}$$

При использовании экономико-статистических моделей устанавливаются количественные характеристики связи и взаимозависимости объема продаж от других факторов, составляется соответствующее уравнение регрессии.

Объем продаж промежуточным потребителям может быть определен на основе прогноза развития отрасли, в которой работают потребители, крупных клиентов, изменения технологии и норм расхода потребляемой продукции.

Объем продаж конечным потребителям может быть рассчитан по доле рынка организации:

$$\text{ОП}_{\text{пр.}} = E_p \cdot I_p \cdot \frac{D_p}{100}$$

где  $E_p$  – емкость целевого рынка в натуральном выражении;  $I_p$  – индекс роста рынка в базовом периоде;  $D_p$  – прогнозируемая доля рынка организации в процентах.

Объем продаж предметов потребления может быть определен исходя из сложившегося уровня потребления, прогноза инфляции, доходов населения, доли рынка организации.

Для *отслеживания уровня запасов* чаще всего применяется показатель среднего периода оборота запасов:

$$\text{Средний период оборота запасов} = \frac{\text{средняя величина запасов}}{\text{себестоимость реализованной продукции}} \times 365 \text{ дней}$$

Этот показатель дает возможность рассмотреть длительность периода оборота запасов, может быть использован как база для сравнения и для отдельных продуктов, и для всех запасов в совокупности. При управлении запасами более информативны и удобны коэффициенты, рассчитанные по отдельным продуктам.

Управление запасами требует наличия четкой *системы учета их движения и организации дополнительных поставок*, включающие процедуры учета закупок, отпуска запасов ресурсов в производство и дополнительных поставок. Для обеспечения достоверности данных учета необходимо проведение периодических инвентаризаций. Поскольку в большинстве видов деятельности существует некоторая неопределенность относительно факторов внешней среды, чтобы исключить возникновение проблем, в реальности может поддерживаться более высокий уровень запасов. Страховой уровень запасов является оценочной величиной и зависит от степени неопределенности, связанной с объемом спроса и временным лагом поставки.

Необходимость управления запасами очевидна, однако издержки администрирования данной системы могут перевесить потенциальные выгоды от ее работы. Поэтому целесообразно использовать различные степени управления в зависимости от природы запасов. На идее различного управления разными видами запасов основана *система управления запасами ABC* (ABC system of stock control).

Все используемые для ведения деятельности запасы можно разделить на три категории – А, В и С, – каждая из которых включает в себя определенную часть запасов в зависимости от их стоимости (рис. 11.4).

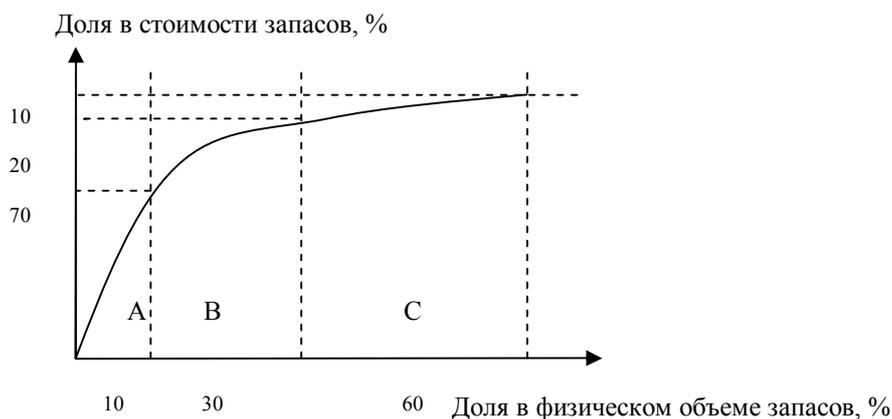


Рис. 11.4. Метод ABC анализа и управления запасами

Категория А охватывает запасы товаров, обладающих высокой стоимостью. Часто бывает, что товары с высокой стоимостью и большой долей в общей стоимости запасов имеют относительно небольшой удельный вес в физическом объеме запасов. К примеру, запасы, составляющие 10 % физического объема, могут иметь долю в размере 70 % от их общей стоимости. Для этого вида запасов может быть введена сложная система учета, включающая в себя детальное управление их движением и высокий уровень безопасности хранения.

Запасы категории В представляют собой менее ценные товары (к примеру, 30 % общего объема запасов могут составлять 20 % их общей стоимости). Для этой категории можно использовать более простые процедуры управления и контроля за движением товарных запасов.

Категория С охватывает наименее ценные товары. К примеру, 60 % общего объема запасов составляют только 10 % их общей стоимости. Для этой категории уровень управления и контроля будет еще более низким.

Разбивка запасов на такие категории помогает обеспечить направление управленческих усилий на наиболее важные области, соизмеримость издержек администрирования системы управления запасами с их стоимостью.

Для управления запасами используются различные модели. Одной из наиболее распространенных является модель *экономичной величины заказа* (economic order quantity – EОQ), которая помогает получить ответ на вопрос о том, какой объем ресурсов должен быть заказан для формирования запасов. В простейшем случае модель EОQ предполагает, что спрос является постоянным, поэтому запасы расходуются равномерно и пополняются по мере их исчерпания, а основные издержки, связанные с поддержанием необходимого уровня запасов – это затраты на хранение ресурсов и их доставку.

Данная модель может быть использована для расчета оптимальной величины заказов, исходя из сумм этих обоих элементов издержек. Поскольку издержки хранения запасов могут достигать значительных сумм, менеджеры стараются минимизировать среднюю величину запасов, однако при этом может возникнуть необходимость увеличить частоту закупок и издержки на их осуществление. По мере увеличения уровня запасов и размера заказов на поставку ре-

сурсов общие издержки размещения заказов будут уменьшаться благодаря уменьшению количества заказов. Однако издержки хранения запасов будут возрастать в связи с увеличением их объемов. Модель ЕОQ используется для определения минимальной величины общих издержек и имеет следующий вид:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DC}{H}}$$

где D – объем годовой потребности в данном ресурсе; C – издержки выполнения заказа; H – издержки хранения единицы ресурса в запасе в течение года.

К примеру, если организации требуется 10 тыс. единиц ресурса А в год, затраты на хранение единицы ресурса составляют 8 тыс. руб. в год, а затраты размещения заказа на партию ресурса – 100 тыс. руб., то экономичный размер заказа на данный ресурс составит:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 10000 \times 100}{8}} = 500 \text{ единиц}$$

Это значит, что организация для удовлетворения потребностей производства должна размещать заказы на поставку данного ресурса 20 раз в год ( $10000 / 500 = 20$ ).

В основе модели ЕОQ лежит ряд допущений (спрос на продукт может быть спрогнозирован с высокой точностью; потребность в ресурсах удовлетворяется равномерно; необходимость в поддержании страховых запасов отсутствует; величина заказа выражается в единицах и может точно соответствовать рассчитанной экономичной величине; при осуществлении закупок поставщиком не используется формирование партий), однако она может быть приспособлена к условиям неопределенности и использована для управления запасами.

*Системы планирования потребности в материальных ресурсах* берут за основу прогнозы спроса на продаваемый продукт. Затем используются информационные технологии, помогающие составить расписание поставок закупаемых ресурсов для обеспечения потребности в них производства, что обеспечивает координацию поставок с графиком производственного процесса. При заказе только тех видов и объемов ресурсов, которые необходимы для обеспечения непрерывности производственного процесса, объем запасов может быть снижен до минимально возможных значений.

Некоторые организации пытаются устранить необходимость поддержания значительных запасов, используя систему управления запасами «точно в срок» (just-in-time stock management – JIT). Сущность этого подхода заключается в поставке требуемых для осуществления производства ресурсов точно в то время, когда в них возникает необходимость, т.е. организация снимает с себя проблему хранения больших запасов материальных ресурсов, но взамен получает

проблему обеспечения более тесного взаимодействия с поставщиками. Для успешной реализации этого метода важно информировать поставщиков о производственных планах и потребностях организации в соответствующих видах материальных ресурсов, а также добиваться требуемого качества поставляемых ресурсов в согласованные сроки.

### 11.3. Улучшение управления дебиторской задолженностью

Продажа товаров или услуг в кредит приводит к возникновению дополнительных издержек ведения бизнеса, которые включают в себя расходы по администрированию системы кредитования, сомнительные к взысканию долги, а также связаны с невозможностью использования денежных средств по более прибыльным направлениям. Однако они должны быть соизмерены с выгодами от увеличения объемов продаж, которое может быть достигнуто при предоставлении потребителям отсрочки платежа.

При осуществлении *продаж товаров или услуг в кредит* организация должна иметь четкую политику, определяющую:

- ◆ каким потребителям будет предоставляться кредит;
- ◆ какой будет его величина;
- ◆ на какой срок рассчитан кредит;
- ◆ будут ли предлагаться какие-то скидки при определенных условиях осуществления платежей;
- ◆ как может быть снижен риск неплатежа.

Организация, предлагающая товарный кредит, испытывает риск неполучения платежа за проданный товар или услугу. Поэтому при определении типов потребителей, которым будет предлагаться кредит, и принятии решения о его предоставлении конкретному потребителю необходимо соблюдать осторожность и рассматривать различные факторы, основными из которых являются:

- ◆ финансовое состояние потребителя, при этом особое внимание уделяется прибыльности и ликвидности его бизнеса, а также крупным финансовым вложениям и обязательствам;
- ◆ сумма кредита – потребитель должен быть способен уплатить долг, возможность чего определяется с помощью анализа его кредитной истории, видов осуществляемой деятельности и имеющихся в наличии активов (объем товаров, которые потребитель желает купить в кредит, должен увязываться с объемом его финансовых ресурсов);
- ◆ обеспечение кредита – целесообразно запросить какое-либо обеспечение исполнения обязательства (неустойка, залог, поручительство, гарантия, задаток и др.) под товары, предоставляемые в кредит, и удостовериться в его удовлетворительности;
- ◆ экономические условия в отрасли и регионе, в которых работает потребитель, в стране в целом, оказывающие значительное влияние на его способность оплатить свои обязательства;

◆ характеристики самого потребителя (личностные качества руководителей юридического лица или предпринимателя), поскольку выполнение обязательств во многом зависит не только от возможности, но и от желания, честности и порядочности людей.

Основными источниками информации при принятии решения о предоставлении товарного кредита конкретному потребителю могут служить рекомендации других организаций (поставщиков, банков); открытая информация о деятельности потребителя (публикации в специализированных и общественно-политических СМИ, интернет); сам потребитель (беседы с руководством; посещение организации; запрос о предоставлении внутренних документов, характеризующие ее бизнес и финансовое состояние), информация хозяйственных судов и органов государственной регистрации.

Если потребитель признан кредитоспособным, необходимо установить ограничение по сумме товарного кредита. Необходимо отметить, что не существует теорий или моделей, помогающих принимать решения об этой величине, поэтому очень часто они основываются на опыте и оценках менеджеров. Некоторые организации используют «эмпирическое правило» – метод, основанный на величине продаж данному потребителю или на своих возможностях в предоставлении кредита. Эти два общих подхода рассматриваются как альтернативы при расчете максимальной суммы кредита:

1) величина кредита основана на уровне продаж – при предоставлении потребителем удовлетворяющих продавца рекомендаций сумма кредита ограничивается величиной удвоенной месячной величины продаж данному клиенту;

2) максимальная сумма, которую готов предоставить продавец, не зависит от уровня текущих продаж, а определяется в размере до 10 % стоимости собственных чистых активов (общая стоимость активов за вычетом общей суммы обязательств) или до 20 % величины оборотного капитала.

Организация должна определиться и со *сроками, на которые она готова предоставлять кредит потребителям*. Эти сроки могут очень сильно различаться в зависимости от видов деятельности и зависят от таких факторов, как:

- ◆ типичные для данной отрасли сроки предоставления кредита;
- ◆ уровень конкуренции внутри отрасли;
- ◆ рыночная сила отдельных потребителей;
- ◆ риск неплатежа;
- ◆ способность организации предоставить кредит;
- ◆ маркетинговая стратегия организации.

Значительное влияние на длительность сроков предоставления кредитов оказывает *маркетинговая стратегия организации*. Если она хочет захватить еще большую долю рынка, то может быть принято решение о либерализации кредитной политики в целях стимулирования продаж и предложении более длительных сроков кредита. Однако любой такой шаг должен предприниматься с учетом сопоставления возможного увеличения суммы издержек и получаемых в результате выгод, что можно показать на примере условной организации, выпускающей продукт А (исходные данные приведены в табл. 11.2).

Таблица 11.2

## Данные о продажах продукта А

Показатель	Значение показателя
1. Количество реализованной продукции, ед.	16667
2. Выручка от реализации за год, млн. руб.	600,0
3. Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	400,0
в том числе	
3.1. переменные расходы, млн. руб.	300,0
3.2. постоянные расходы, млн. руб.	100,0
4. Прибыль от реализации продукции, млн. руб.	200,0
5. Издержки финансирования текущей деятельности, %	15,0
6. Средний период возврата задолженности, дни	30

Организация желает увеличить продажи продукта А и считает, что может предложить более длительный период отсрочки платежа, рассматривая при этом три варианта увеличения объема продаж (табл. 11.3). Выгоды, получаемые в результате использования каждого из этих вариантов, будут проявляться в увеличении прибыли от реализации дополнительных количеств продукта А, а издержки определяются увеличением дебиторской задолженности и необходимостью дополнительного финансирования сумм ее прироста.

Таблица 11.3

## Варианты увеличения объема продаж

Показатели и их расчет	Варианты		
	1	2	3
1. Увеличение среднего периода возврата задолженности, дни	10	20	30
2. Увеличение объема реализованной продукции (оценка), %	5,0	7,5	8,0
2. Увеличение выручки, млн руб. (600 млн руб. x стр. 2)	30,0	45,0	48,0
3. Увеличение себестоимости реализованной продукции (за счет переменных расходов), млн руб. 300 млн руб. x 1,05 – 300 млн руб. 300 млн руб. x 1,075 – 300 млн руб. 300 млн руб. x 1,08 – 300 млн руб.	15,0	22,5	24,0
4. Увеличение прибыли от реализации, млн руб. (стр.2 – стр.3)	15,0	22,5	24,0
5. Планируемый уровень дебиторской задолженности, млн. руб. 630 млн руб. x 40 дней /365 дней 645 млн руб. x 50 дней /365 дней 650 млн руб. x 60 дней /365 дней	69,0	88,4	106,8
6. Текущий уровень дебиторской задолженности, млн руб. (600 млн руб. x 30 дней /365 дней)	49,3	49,3	49,3
7. Увеличение дебиторской задолженности, млн руб. (стр. 5 – стр.6)	19,7	39,1	57,5
8. Издержки дополнительного финансирования, млн руб. (15% от стр. 7)	3,0	5,9	8,6
9. Чистый прирост прибыли от реализации, млн руб. (стр. 4 – стр. 8)	12,0	16,6	15,4

Таким образом, наиболее выгодным для организации будет второй вариант. Однако, если существует риск того, что увеличение сроков возврата за-

долженности приведет к росту сомнительных долгов, это также необходимо учесть в расчетах как дополнительные издержки возврата задолженности.

В качестве альтернативного способа принятия решений о предоставлении товарного кредита могут применяться такие же подходы, как и при обосновании инвестиций в основной капитал. Это связано с тем, что предоставление товарного кредита является отвлечением ресурсов от использования по другим направлениям в ожидании увеличения будущих потоков денежных средств благодаря увеличению объемов продаж. Различные уровни инвестиций в кредитование продаж и сроки предоставления кредита будут давать различную отдачу и представлять различные уровни риска, поэтому для оценки решений о предоставлении товарного кредита может быть использован метод оценки эффективности инвестиций путем расчета чистой приведенной стоимости (чистого дисконтированного дохода).

Для поощрения осуществления платежа по задолженности до наступления срока ее погашения или организация может предложить потребителям *скидки*, величина которых зависит от того, насколько раньше срока выплачена задолженность. При этом снижение доходов должно быть сопоставлено с выгодами снижения издержек финансирования дебиторов и величиной сомнительных долгов.

Организация, осуществляющая товарное кредитование, должна обеспечивать настолько *быстрый возврат задолженности*, насколько это возможно, для чего могут предприниматься различные действия:

- ◆ развитие взаимоотношений с потребителями, и в первую очередь с их сотрудниками, отвечающими за оплату счетов по закупкам товаров;

- ◆ доведение сведений о сроках платежей за поставленные товары – они должны фигурировать в любой корреспонденции, касающейся взаимоотношений с потребителями, а условия предоставления товарного кредита должны обсуждаться при проведении самых первых переговоров с потенциальным контрагентом, и по ним должно быть достигнуто однозначное согласие;

- ◆ своевременное выставление счетов и платежных инструкций, что предполагает наличие эффективной системы учета (счета должны выставляться быстро; отчеты о состоянии расчетов – составляться как минимум 1 раз в месяц; напоминания об оплате – высылаться так быстро, насколько это необходимо и возможно; если потребитель не отвечает, система учета должна давать сигнал о приостановке дальнейших поставок);

- ◆ мониторинг непоплаченных долгов; одним из показателей, который может использоваться для отслеживания уровня непоплаченных долгов, является средний период погашения долгов, рассчитываемый по формуле

$$\text{Средний период погашения долгов} = \frac{\text{дебиторская задолженность}}{\text{объем продаж в кредит}} \times 365 \text{ дней}$$

Однако этот показатель отражает лишь ситуацию в целом, поэтому расчеты с крупными потребителями необходимо отслеживать в индивидуальном порядке;

- ◆ разработка графика погашения дебиторской задолженности, при этом долги разделяются на категории по срокам их погашения, при достижении потребителем своего лимита кредитования отгрузка прекращается;

- ◆ работа с задерживающими оплату плательщиками, включающая обращение в хозяйственный суд (исковое, исполнительное, приказное производство; в крайнем случае – подача заявления кредитора о банкротстве), в налоговую инспекцию (погашение задолженности по обязательным платежам за счет дебиторов), коллекторскую фирму, правоохранительные органы (уголовное преследование по ст.242 Уголовного кодекса Республики Беларусь «Уклонение от погашения кредиторской задолженности»), использование факторинга и др.

Снижение риска неплатежа может быть достигнуто также посредством предоставления гарантий от третьих лиц, страхования, установления таких условий продажи, при которых право собственности на товары не изменяется, пока потребитель полностью не оплатит их. Однако в конкурентном окружении потребители могут не захотеть сотрудничать на жестких условиях, поэтому риск неплатежа всегда должен сопоставляться с риском снижения продаж.

#### **11.4. Развитие системы управления денежными средствами**

Многие организации имеют возможность и удерживают в наличии некоторую сумму денежных средств, однако это не всегда является необходимым. Если организация имеет ликвидные активы или способна быстро осуществлять заимствования под приемлемые проценты, то сумма денежных средств, которую необходимо постоянно иметь, может быть уменьшена.

Решение о том, сколько денежных средств необходимо удерживать в наличии, является одним из самых трудных и зависит от многих факторов:

- ◆ характер деятельности – некоторые организации (чаще всего относящиеся к естественным монополиям, среди которых энерго-, газо-, водоснабжение и др.) могут иметь потоки денежных средств, которые не только предсказуемы, но и определены по величине, что дает возможность поддерживать сумму денежных средств на низком уровне. Для других поступления и расходы денежных средств очень сильно зависят от времени года, сезонный бизнес сталкивается с необходимостью аккумулировать денежные средства в один период, а исполнять обязательства в другой;

- ◆ возможные издержки удерживания у себя денежных средств при наличии прибыльных возможностей вложения денег;

- ◆ уровень инфляции – удержание у себя денежных средств в период роста цен будет приводить к снижению возможностей закупок, и чем выше уровень инфляции, тем большими будут потери;

- ◆ доступность высоколиквидных активов и вложение средств в них уменьшает необходимость удерживать деньги;

- ◆ стоимость заимствований – при высоких процентных ставках получение кредитов и займов становится менее привлекательным;

◆ взаимоотношения с поставщиками – слишком маленькая сумма имеющихся в наличии денежных средств может препятствовать своевременному исполнению обязательств, вызывать снижение доступности и ухудшение условий поставок требуемых ресурсов.

*Управление денежными средствами* включает в себя прогнозирование и анализ денежных потоков, расчет финансового цикла, определение оптимального уровня денежных средств, составление смет и бюджетов.

Для управления балансом денежных средств организации чаще всего используют модель, основанную на применении количественных расчетов исходя из потребности в оплате различных ресурсов, а также поступлений средств от хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности.

*Проектный баланс потоков денежных средств* можно использовать как для целей планирования, так и контроля; его упрощенный пример для условной организации представлен в табл. 11.4.

Таблица 11.4

### Проектный баланс потоков денежных средств организации

Наименование показателей	Периоды				
	1	2	3	4	...
1. Остаток денежных средств на начало периода	0	2427	2725	320	1529
2. Текущая деятельность					
2.1. Поступление денежных средств - всего:	500	21580	31860	42479	50059
- выручка от реализации товаров, работ, услуг	0	7080	31860	42479	49559
- доход от продажи внеоборотных активов	0	0	0	0	0
- прочие доходы от операций с активами	0	0	0	0	0
- авансы, полученные от покупателей (заказчиков)	500	14500	0	0	500
2.2. Направление денежных средств - всего:	4073	20300	33 308	40 337	50454
- на оплату приобретенных активов	4073	18329	24438	28511	36657
- на погашение кредитов (в т.ч. процентов) и займов	0	0	0	0	0
- на расчеты с персоналом	0	345	1553	2070	2415
- на уплату налогов и сборов	0	1626	7317	9756	11382
- на выдачу авансов	0	0	0	0	0
- прочие	0	0	0	0	0
3. Инвестиционная деятельность	0	0	0	0	0
3.1. Поступление денежных средств - всего:	6000	0	0	0	0
- кредиты, займы	6000	0	0	0	0
- дивиденды, проценты по финансовым вложениям	0	0	0	0	0
- прочие поступления	0	0	0	0	0
3.2. Направление денежных средств - всего:	0	982	957	933	908
- на оплату приобретенных активов	0	0	0	0	0
- на погашение кредитов (в т.ч. процентов) и займов	0	818	818	818	818
- на финансовые вложения	0	0	0	0	0
- на выдачу авансов	0	0	0	0	0
- на выплату дивидендов, процентов	0	164	139	115	90
- прочие	0	0	0	0	0
4. Остаток денежных средств на конец периода	2427	2725	320	1529	226

Баланс показывает периоды, когда ожидается избыток или недостаток денежных средств. В случае, когда ожидается избыток наличности, менеджеры должны принять решение о наилучших способах использования дополнитель-

ных средств. Если ожидается недостаток наличности, необходимо рассмотреть источники его адекватного покрытия путем осуществления заимствований, продажи активов или изменения графика платежей (поступления оплаты). Планирование заимствований позволяет использовать более дешевые ресурсы, источники которых могут оказаться недоступными в случае возникновения необходимости быстрого получения денег. Фактические потоки наличности сопоставляются с планируемыми, при выявлении значительных расхождений выясняются причины и принимаются меры по корректировке дальнейшей деятельности.

При управлении потоками денежных средств важно знать и отслеживать длительность операционного и финансового циклов. **Операционный цикл** характеризует общее время, в течение которого финансовые ресурсы «омертвлены» в товарных запасах и дебиторской задолженности, **финансовый цикл** – период времени, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота (рис. 11.5).

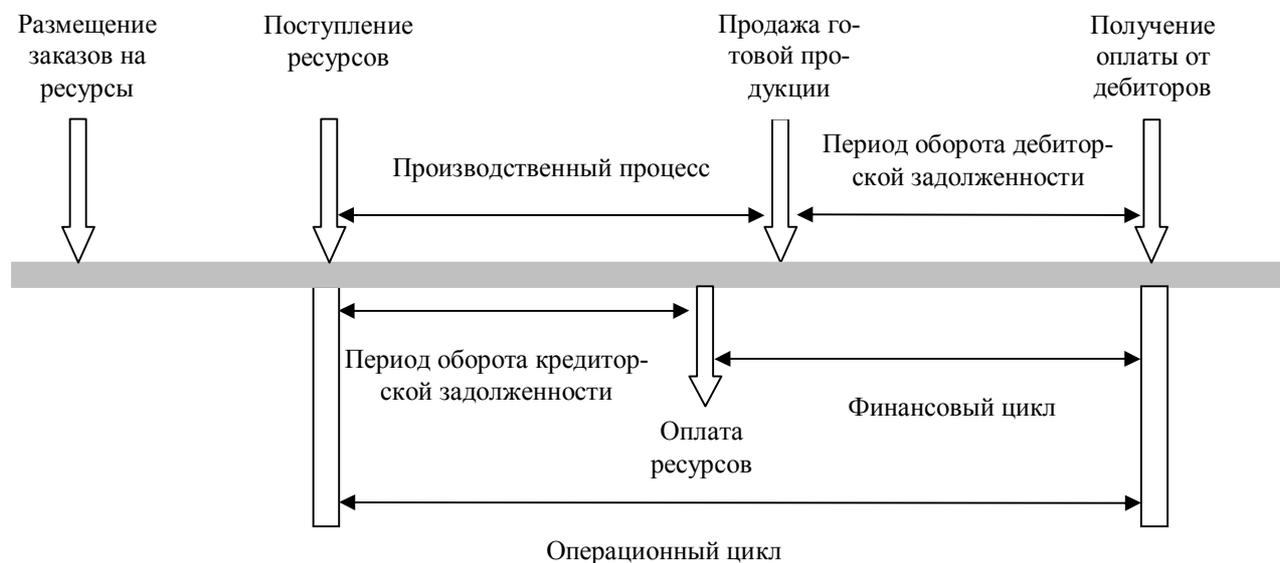


Рис. 11.5. Оборот денежных средств в процессе хозяйственной деятельности

При работе с использованием товарного кредита оплата за ресурсы производится через некоторое время после их закупки, и сам факт закупки не вызывает немедленного расходования денежных средств. Подобным же образом поступление денежных средств от дебиторов произойдет через некоторое время после продажи товаров, и поэтому результатом продажи не будет немедленное поступление денег. Финансовый цикл представляет собой период времени между платежом, осуществленным в пользу кредитора, поставившего ресурс, и получением платежа от дебитора-потребителя. Его длительность оказывает существенное влияние на потребности организации в финансах. Чем длиннее операционный и финансовый циклы, тем больше потребность в финансовых ресурсах и тем больше финансовые риски, поэтому снижение длительности

этих циклов до минимально возможных значений рассматривается как положительное явление.

Сокращение операционного цикла может быть достигнуто за счет оптимизации производственного процесса и ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, сокращение финансового цикла – за счет этих же факторов и некоторого не критического замедления оборачиваемости кредиторской задолженности. Продолжительность операционного и финансового циклов рассчитывается в днях и может быть определена по данным бухгалтерского учета:

Операционный цикл = период оборота производственных запасов + период оборота дебиторской задолженности

Период оборота производственных запасов = средняя величина производственных запасов в затратах / себестоимость реализованной продукции x 365

Период оборота дебиторской задолженности = средняя величина дебиторской задолженности / выручка от реализации в кредит x 365

Финансовый цикл = операционный цикл – период оборота кредиторской задолженности

Период оборота кредиторской задолженности = средняя величина кредиторской задолженности / объем закупок в кредит x 365

Рассчитаем операционный и финансовый циклы на примере условной организации (для упрощения ситуации принимается допущение, что закупка всех ресурсов и продажа готовой продукции осуществляется в кредит), данные о деятельности, активах и пассивах которой представлены в табл. 11.5.

Таблица 11.5

**Данные о деятельности организации, млн. руб.**

Показатели	Сумма
Данные отчета о прибылях и убытках за год	
Выручка от реализации	820,0
Себестоимость реализованной продукции:	
Остатки готовой продукции на начало периода	142,0
<i>Плюс</i> затраты на производство продукции в течение года	568,0
<i>Минус</i> остатки готовой продукции на конец периода	166,0
Итого себестоимость реализованной продукции	544,0
Сбытовые и управленческие расходы	247,0
Прибыль от реализации	29,0
Данные бухгалтерского баланса на конец года	
Внеоборотные активы:	
основные средства	360,0
нематериальные активы	4,0
Итого внеоборотные активы	364,0

Оборотные активы:	
запасы и затраты	166,0
дебиторская задолженность	264,0
денежные средства	24,0
Итого оборотные активы	454,0
Всего активы	818,0
Капитал и резервы:	
акционерный капитал	500,0
нераспределенная прибыль	152,0
Итого капитал и резервы	652,0
Обязательства:	
кредиторская задолженность	159,0
налоги	7,0
Итого обязательства	166,0
Всего пассивы	818,0

$$\text{Период оборота производственных запасов} = \frac{(142,0 + 166,0) / 2}{544,0} \times 365 = 103 \text{ (дня)}$$

$$\text{Период оборота дебиторской задолженности} = \frac{264,0}{820,0} \times 365 = 118 \text{ (дней)}$$

$$\text{Операционный цикл} = 103 + 118 = 221 \text{ (день)}$$

$$\text{Период оборота кредиторской задолженности} = \frac{159,0}{568,0} \times 365 = 102 \text{ (дня)}$$

$$\text{Финансовый цикл} = 118 - 102 = 119 \text{ (дней)}$$

Длительность операционного цикла может быть снижена несколькими способами. В данном случае представляется слишком большим средний период обращения производственных запасов, который составляет почти три с половиной месяца (а величина запасов – свыше четверти годового объема). Продолжительность периода оборота может быть снижена путем уменьшения величины поддерживаемых запасов. Велик и средний период оборота дебиторской задолженности, который составляет около четырех месяцев. Он может быть уменьшен путем установления более жесткого контроля за оплатой задолженности, применением скидок за досрочное или штрафных санкций за несвоевременное исполнение обязательств. Однако любые решения, касающиеся запасов и дебиторской задолженности, должны учитывать действующие условия торговли.

Длительность финансового цикла может быть уменьшена не только с помощью этих же способов, но и путем увеличения периода кредитования организации ее поставщиками.

## **Выводы**

Оборотный капитал представляет собой сумму всех текущих активов организации, которые находятся в денежной форме или могут быть обращены в деньги в течение одного производственного цикла или одного года. Чистый оборотный капитал (собственные оборотные средства) определяется как величина текущих активов, уменьшенная на сумму краткосрочных обязательств. Оборотный капитал предназначен для обеспечения бесперебойности процессов производства и обращения.

Цель политики управления оборотным капиталом – определение объема и структуры оборотных активов, источников покрытия и соотношения между ними, достаточных для обеспечения стабильности хозяйственной деятельности, платежеспособности и устойчивости финансового положения организации. Важнейшие элементы оборотного капитала – товарные запасы, дебиторская задолженность и денежные средства.

Для ведения бизнеса необходимо иметь некоторые товарные запасы. Если организация содержит запасы для удовлетворения постоянных, устойчивых потребностей покупателей и производства, она будет стремиться к минимизации их величины. Однако, если уровень товарных запасов слишком низок, это может вызывать необходимость несения дополнительных издержек вследствие снижения объема продаж из-за неспособности немедленно обеспечить необходимое количество товаров, потери клиентов, неритмичности производственного процесса и т.д. Для качественного управления запасами необходимо правильно определять требуемый объем запасов, отслеживать их уровень, применять современные способы учета и управления запасами, среди которых выделяют системы ABC и «точно в срок», модель экономичной величины заказа.

Продажа товаров или услуг в кредит приводит к возникновению дебиторской задолженности и дополнительных издержек ведения бизнеса, которые включают в себя расходы по администрированию системы кредитования, сомнительные к взысканию долги, связаны с невозможностью использования денежных средств по более прибыльным направлениям. Они должны быть соизмерены с выгодами от увеличения объемов продаж, которое может быть достигнуто при предоставлении потребителям отсрочки платежа. При осуществлении продаж товаров или услуг в кредит организация должна иметь четкую политику, определяющую: каким потребителям будет предоставляться кредит; какой будет его величина; на какой срок рассчитан кредит; будут ли предлагаться какие-то скидки при определенных условиях осуществления платежей; как может быть снижен риск неплатежа.

Решение о том, сколько денежных средств необходимо удерживать в наличии, зависит от многих факторов: характера деятельности организации; возможных издержек удерживания денежных средств при наличии прибыльных возможностей их вложения; уровня инфляции; доступности высоколиквидных активов; стоимости заимствований; взаимоотношений с поставщиками. Управление денежными средствами включает в себя прогнозирование и анализ денежных потоков, расчет финансового цикла, определение оптимального уровня

денежных средств, составление смет и бюджетов. Чаще всего используется модель, основанная на применении количественных расчетов исходя из потребности в оплате различных ресурсов, а также поступлений средств от хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности – проектный баланс потоков денежных средств.

Операционный цикл характеризует общее время, в течение которого финансовые ресурсы «омертвлены» в товарных запасах и дебиторской задолженности, финансовый цикл – период времени, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота. Длительность операционного цикла может быть снижена путем уменьшения величины поддерживаемых запасов, установления жесткого контроля за оплатой задолженности, применения скидок за досрочное или штрафных санкций за несвоевременное исполнение обязательств и т.д. Длительность финансового цикла может быть уменьшена как с помощью этих же способов, так и путем увеличения периода кредитования организации ее поставщиками.

Управление оборотным капиталом требует оценки издержек и выгод, связанных с каждым его элементом. К основным направлениям совершенствования управления оборотным капиталом организации относятся снижение сроков хранения запасов, сокращение сроков оборота дебиторской задолженности, разумное увеличение сроков оборота кредиторской задолженности и установление рациональных сроков уплаты задолженности.

### **Контрольные вопросы**

1. Как величина чистых оборотных активов связана с финансовым состоянием организации?
2. Назовите составляющие оборотных активов организации.
3. Перечислите основные риски неплатежеспособности и прибыльности организации, связанные с ее оборотными средствами.
4. Назовите основные элементы системы управления товарными запасами.
5. О чем может свидетельствовать рост величины товарных запасов организации? Поясните свой ответ.
6. В чем заключаются положительные и отрицательные стороны предоставления организацией товарного кредита?
7. Какие факторы необходимо рассматривать при определении потребителей, которым будет предлагаться товарный кредит?
8. Перечислите факторы, на основе которых принимается решение о величине удерживаемых организацией в наличии денежных средств, и поясните их значимость.
9. Назовите основные составляющие проектного баланса потоков денежных средств.
10. В чем состоит различие между операционным и финансовым циклом?
11. Как рассчитываются периоды оборота запасов, задолженности и как они влияют на длительность операционного и финансового цикла?

## Литература

Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В.В.Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2002.

Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2000.

Ковалев В.В. Финансы предприятий: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2004.

Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2001.

Смольский, А.П. Деловой менеджмент: учебно-практическое пособие / А.П.Смольский. – Минск: Современная школа, 2011.

Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стоянова, Т.Б. Крылова, И.Т. Балабонов. – М.: Перспектива, 1999.

Финансы предприятий: учеб. пособие / Н.Е. Заяц [и др.]; под общ. ред. Н.Е. Заяц, Т.И. Василевской. – 3-е изд. – Минск: Вышэйш. шк., 2006.

Шеремент, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А.Д. Шеремент, А.Ф. Ионова. – М.: ИНФРА-М, 2004.

Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов: пер. с англ. / П. Этрилл. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2006.

## ГЛАВА 12. МАРКЕТИНГ, ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

### 12.1. Маркетинг в антикризисном управлении

Маркетинг как способ деятельности, обеспечивающий приспособление, приспособление организации к рынку, а также формирования рынка – одно из важнейших направлений работы менеджмента. Особое значение эта сфера деятельности организации приобретает в условиях кризиса. Более того, причины многих кризисов связаны с неудовлетворительным определением или реализацией маркетинговой политики организации.

Рассматривая оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления, мы определили, что одним из средств вывода организации из кризиса и обеспечения ее развития в долгосрочном периоде является совершенст-

ование всего *комплекса маркетинга*: продукт – цена – методы распределения – коммуникации. Однако, было отмечено, что при реализации краткосрочных и долгосрочных антикризисных программ имеются существенные противоречия.

Целью краткосрочных программ приостановление «падения», восстановление платежеспособности и прибыльности организации посредством сокращения затрат, повышения рентабельности, избавление от избыточных активов и усиления контроля над движением денежных средств.

Целью долгосрочных программ является повышение конкурентного статуса, вывод организации на новый уровень развития посредством реструктуризации бизнеса, освоения новых продуктов, рынков и видов сырья. Они предусматривают изучение новых маркетинговых возможностей и определение необходимых для их реализации ключевых компетенций организации, новых систем закупок и распределения, позволяющих повысить эффективность создания и донесения до потребителей ценности товара.

Как отмечают специалисты в области маркетинга, решения, влияющие на цепочку ценности (решения в области товаров, цен, стимулирования сбыта, обслуживания и каналов распределения), оказывают противоположное воздействие на показатели прибыли и объема продаж. К примеру, снижение цены товара или увеличение ассигнований на продвижение обычно оказывает позитивное воздействие на объемы продаж и негативное – на показатели текущей прибыли, а повышение цен и сокращение финансирования мероприятий по стимулированию означает повышение прибыльности в краткосрочном периоде, но предопределяет уменьшение доли компании на рынке. Кроме того, эффект решений проявляется гораздо быстрее в области прибыли, чем в сфере продаж и маркетинговой деятельности. Например, решение о сокращении финансирования исследований и конструкторских разработок или рекламы торговой марки незамедлительно приведет к увеличению денежных потоков и прибыли, а отрицательный эффект может проявиться только через несколько лет. Реализация решения об интенсификации исследовательских работ, рекламы или сервиса займет некоторое время, зато его выполнение позволит организации расширить круг лояльных ей покупателей. В условиях этого конфликта менеджеры должны выбрать способ действий, сбалансированный относительно целей получения прибыли в краткосрочном периоде и поддержания конкурентоспособности организации в долгосрочном периоде.

В антикризисном управлении акцент должен делаться на использовании следующих *маркетинговых средств*:

- ◆ изучение и определение целевых рынков и наиболее привлекательных покупателей: объемы продаж могут быть увеличены за счет использования существующих резервов (привлечения покупателей, пользующихся услугами конкурентов) или перехода к обслуживанию новой, более перспективной группы потребителей, для чего необходимо изучить их характеристики (определить типичных покупателей; выявить, что является для них привлекательным в продукте организации и т.п.);

- ◆ определение и реализация конкурентных преимуществ, то есть набора признаков и качеств продукта, отличающих товар организации от аналогов, предлагаемых конкурентами;
- ◆ использование эффективных коммуникаций, наиболее распространенным и действенным из которых является реклама;
- ◆ компенсация слабых сторон организации и продукта с помощью различных методов стимулирования сбыта;
- ◆ обеспечение полезности для потребителя, под которой понимается не только полезность самого продукта, но и времени и места его предоставления, сервиса, информации;
- ◆ выявление и использование ключевых компетенций, то есть специализированных, трудно поддающихся копированию конкурентами навыков, необходимых организации для поддержания ее конкурентных преимуществ.

Особое внимание уделяется созданию и поддержанию ключевых компетенций, которые должны предлагать потребителям неоспоримые преимущества, быть уникальными и обеспечивать организации доступ к новым рынкам в будущем. Для построения таких компетенций Г. Хэмелом и К. Прахаладом разработана модель, представленная на рис. 12.1.

		<b>Рынок</b>	
		существующий	новый
Ключевые компетенции	новые	<b>Основная ключевая компетенция плюс десять новых</b>  Какие новые ключевые компетенции потребуются на уже существующих рынках?	<b>Мега-возможности</b>  Какие новые ключевые компетенции потребуются для наиболее привлекательных рынков в будущем?
	имеющиеся	<b>Заполнение «пробелов»</b>  Каковы возможности совершенствования существующих рынков путем лучшего использования имеющихся ключевых компетенций?	<b>«Белые пятна»</b>  Какие новые товары или услуги могут быть созданы при использовании имеющихся ключевых компетенций?

Рис. 12.1. Матрица построения ключевых компетенций фирмы

*Заполнение «пробелов»* подразумевает возможности вывода новых товаров на уже имеющиеся у организации рынки, которые могут быть созданы путем более эффективного использования имеющихся компетенций, когда одно подразделение организации делится своими навыками и умениями с другим. Так как эти возможности основываются на уже имеющихся компетенциях и рынках, они являются наиболее легко реализуемыми и наименее рискованными.

*Основная стержневая компетенция плюс десять новых* подразумевает новые деловые способности, которые необходимо приобрести организации, чтобы в будущем остаться лидером на уже имеющихся у нее рынках.

«Белые пятна» – возможности, включающие создание новых товаров или услуг и выход на новые рынки с помощью других способов использования имеющихся компетенций организации.

*Мега-возможности* – рискованные, потенциально высокодоходные действия, связанные с выходом на совершенно новые рынки, для чего требуется определить, какие новые основные компетенции необходимы организации. После этого рассматриваются перспективы покупки других организаций, их подразделений, бизнесов или вступления в стратегические союзы.

Используемые в антикризисном управлении маркетинговые стратегии могут быть *наступательными* или *оборонительными*, от чего зависит и выбор маркетинговых инструментов (табл. 12.1).

Таблица 12.1

### Маркетинговые стратегии и инструменты

Стратегия	Инструмент			
	Товарные потоки	Затраты на маркетинг	Цены	Реклама
Расширение рынка, продвижение на новые рынки	Средней интенсивности	Высокие	Гибкие	Агрессивная
Удержание позиций на рынках	Интенсивные	Средние	Высокие	Стабильная
Отстаивание рыночной ниши, защита от конкурентов	По возможности интенсивные	На прежнем уровне	Средние или низкие	Уменьшающаяся

Стратегию *расширения рынка* рекомендуется использовать организациям, которые производят товары в начале или середине их жизненного цикла, отличающиеся достаточно высоким качеством и пользующиеся спросом. Это достаточно сильные организации, кризисное состояние которых может быть обусловлено временными трудностями с оплатой со стороны покупателей, использованием заемных средств и необходимостью осуществления выплат по ним.

Стратегия *удержания позиций* пригодна для организаций, давно и стабильно работающих на освоенных рынках, но не претендующих на захват новых, испытывающих временные финансовые трудности.

Стратегия *защиты от конкурентов* подходит кризисным организациям, в отношении которых проводится досудебное оздоровление, или находящимся в процедуре санации, позволяет не рисковать, но удерживать имеющиеся позиции.

Возможно также использование стратегии работы *под прикрытием известного брэнда*, чтобы не конкурировать с известными фирмами, а вести с ними совместную деятельность на собственных площадях (мощностях) либо на принципах франчайзинга.

Стратегия *«прилипания»* к большой, активно развивающейся фирме дает возможность получения гарантированных заказов на поставку продукции, выполнение подрядных работ, вплоть до выпуска продукции на давальческих условиях.

Стратегия *маркетингового аутсорсинга* предполагает передачу полностью или частично маркетинговых функций сторонней специализированной организации.

Выбор конкретных маркетинговых средств должен определяться следующими факторами:

- ◆ *скорость получения результата* – выведение на рынок новых товаров приведет к повышению прибыльности, но на их разработку уходят годы, а повышение цены может обеспечить быстрый рост прибыли;

- ◆ *ответная реакция потребителей* – эффект применения некоторых финансовых средств может быть компенсирован ответной реакцией потребителей (к примеру, повышение цены на товар скорее всего приведет к потере доли рынка, а сокращение издержек никак не повлияет на ее величину), поэтому важно учитывать относительную эластичность спроса на товар по цене;

- ◆ *реакция конкурентов* – усилия, направленные на увеличение объема продаж, наверняка вызовут ответную реакцию конкурентов, особенно на зрелых рынках, поэтому не завуалированные действия по расширению доли фирмы на рынке могут привести к обратному эффекту;

- ◆ *величина потенциала* – усилия должны быть сфокусированы на наиболее эффективных для данной организации направлениях деятельности, в связи с чем необходимо правильно выбрать «направление главного удара»;

- ◆ *степень риска* – некоторые антикризисные мероприятия характеризуются повышенной степенью риска (к примеру, значительные затраты на рекламу оправдываются при условии ее высокой эффективности, в противном случае это негативно сказывается на уровне прибыли); если менеджеры не склонны к риску, необходимо обратиться к стратегии снижения издержек или продажи избыточных активов;

- ◆ *опасность долгосрочных потерь* – сокращение финансирования исследований и разработок, продажа кажущихся избыточными внеоборотных активов может привести к скрытым, но долгосрочным потерям, утрате ключевых компетенций;

- ◆ *правовые и связанные с охраной окружающей среды ограничения* – возможности фирмы могут быть ограничены законодательством (трудовым, налоговым, ценовым и др.);

- ◆ *моральное состояние сотрудников* – сокращение штата и ликвидация производств обычно оказывает очень негативное влияние на мотивацию сотрудников и их моральное состояние, а снижение переменных издержек за счет поставщиков пользуется поддержкой персонала.

## 12.2. Инновации в антикризисном управлении

Как было уже неоднократно показано, основными целями действий по выведению организации из кризиса являются сначала восстановление платеже-

способности, предоставление ей возможности дальнейшего ведения деятельности, а затем – вывод на новый уровень развития, повышение конкурентного статуса.

*Конкурентный статус* рассматривается как позиция организации в конкурентной среде, измеритель ее положения на рынке, отражающий конкурентоспособность организации и характеризующийся уровнем использования имеющихся у нее конкурентных преимуществ, базирующихся на адаптивности и инновационности (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Формирование конкурентного статуса организации

*Конкурентоспособность* организации определяется ее способностью выпускать конкурентоспособную продукцию, преимуществом по отношению к другим организациям данной отрасли. Конкурентоспособность – качественное состояние, предопределяемое совокупностью конкурентных преимуществ во всех сферах деятельности организации, а конкурентный статус – количественное выражение конкурентоспособности, характеризующее позицию организации на данном рынке относительно других организаций, уровень использования имеющихся конкурентных преимуществ. *Конкурентные преимущества* – это факторы, обеспечивающие организации превосходство над конкурентами, основными источниками которых является адаптивность и инновационность.

*Адаптивность организации* характеризуется ее приспособляемостью к условиям внешней и внутренней среды. Необходимость адаптации к внешней среде вызывается постоянно происходящими в ней изменениями, к внутренним изменениям – старением прежде всего таких ресурсов, как персонал и основные средства. Адаптивность характеризует реакцию организации на изменения внешней и внутренней среды, а *инновационность* составляет основу такой реакции, и представляет собой направленное изменение деятельности на основе освоения новых элементов. Инновационность организации связана с различными улучшениями и новшествами во всех областях ее деятельности, которые мо-

гут проявляться в виде внедрения новых технологий, в новых конструкциях изделий, в новых производственных процессах, в новом подходе к маркетингу, в новом способе обучения или организации. При этом однажды достигнутое преимущество поддерживается только путем непрерывного поиска других, более эффективных способов ведения бизнеса.

Таким образом, *инновации* или нововведения являются основой развития предприятий и экономики в целом, и рассматриваются согласно Й. Шумпетеру, разработавшему инновационную теорию экономического развития, как:

- ◆ создание новых продуктов или новых качеств у уже существующих продуктов;
- ◆ внедрение новых способов производства или коммерческого использования продукта;
- ◆ освоение новых рынков сбыта;
- ◆ использование новых источников сырья;
- ◆ изменение структуры бизнеса.

Инновации, нововведения, изменения касаются всех организаций, а находящихся в кризисной ситуации – особенно, потому что без осуществления перемен они просто не выживут.

Прежде всего, необходимо учитывать и исходить из того, что организация – социально-экономическая система, изменив один элемент которой, мы затронем и другие, поэтому антикризисные программы должны предусматривать и охватывать:

- ◆ *систему целей* и комплекс действий во всех взаимосвязанных сферах деятельности организации;
- ◆ *структурные изменения* в распределении полномочий и ответственности, механизмах координации и интеграции, организационно-производственном построении предприятия, управленческой иерархии, опасностью которых является разрушение сложившихся социальных моделей;
- ◆ *технологии и решаемые задачи* – процессы и графики работ, оборудование и методы деятельности, стандарты и трудовой процесс, что часто также приводит к разрушению сложившихся социальных моделей;
- ◆ *персонал* – изменение способностей, отношения или поведения людей.

Различными исследователями предлагаются отличные друг от друга модели организационных изменений. Одной из наиболее известных является модель Л. Грейнера, включающая шесть фаз.

**Фаза 1 – Давление и пробуждение.** Менеджмент должен осознать необходимость изменений, прочувствовать давление грядущих перемен (со стороны внешних или внутренних факторов) и пробудиться к соответствующим действиям.

**Фаза 2 – Вмешательство со стороны и переориентация.** Менеджмент может чувствовать необходимость перемен, но быть не способным проанализировать проблемы. Необходимо привлечение внешних консультантов, независимых специалистов, способных объективно оценить ситуацию и переориентиро-

вать менеджеров с тем, чтобы они поняли действительные причины необходимости перемен, переменили свою точку зрения.

**Фаза 3 – Диагностика и осознание.** Определение истинных причин проблем, требующих изменений, на базе собранной с нижних уровней управления информации.

**Фаза 4 – Выбор решения и поддержка нового курса действий.** Поиск новых и уникальных решений проблемы и обеспечение поддержки тех, кто будет реализовывать эти решения.

**Фаза 5 – Эксперимент и поиск.** Серьезные изменения сначала опробываются на отдельных участках, выявляются возможные препятствия, а затем производится их внедрение в больших масштабах. При этом определяется, в какой степени изменения позволят исправить ситуацию, как они воспринимаются работниками и как можно их усовершенствовать.

**Фаза 6 – Усиление уверенности и принятие новых методик.** Предполагает мотивирование людей к принятию изменений, убеждение их в том, что изменения будут полезны лично им.

«Биологическая» модель изменения предприятия и бизнеса Ф. Ж. Гуиера и Дж. Н.Келли состоит из четырех элементов:

**1. Рефрейминг** – сдвиг в представлении организации о том, чем она является сейчас и чего может достичь, изменение ее «сознания», «мозга». Включает в себя следующие процессы:

- ♦ *достижение мобилизации* – накопления умственной энергии, необходимой для начала преобразований, что означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидов на уровень команд, а затем и на уровень организации в целом, то есть создание потенциала для построения лучшего будущего;

- ♦ *выработка видения перспективы* – создание разделяемой всеми ментальной схемы, придающей форму этому будущему, бросающей вызов существующей реальности, становящейся новым смыслом существования организации, то есть создание чувства цели;

- ♦ *построение системы показателей*, определяющих конкретные цели, а также описывающие их параметры и необходимые для их достижения действия.

**2. Реструктуризация** – преобразования «организма», «тела» организации, позволяющие достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ее конкурентоспособность. Состоит из следующих процессов:

- ♦ *построение экономической модели*, «сердечно-сосудистой системы», детально описывающей процесс создания или разрушения стоимости в рамках организации и обеспечивающей распределение ресурсов внутри нее;

- ♦ *упорядочение физической инфраструктуры*, перепроектирование и перестраивание «скелета» (основных средств), от которого зависят производственные процессы организации;

- ♦ *перепроектирование архитектуры работ* – «мышечной системы», комплекса производственных процессов организации.

**3. Оживление (ревитализация)** – возбуждение роста посредством установления связи «организма» организации с окружающей средой. Включает в себя следующие процессы:

- ◆ *концентрация на потребностях рынка* – определение и обеспечение новых, еще неизвестных преимуществ, ведущих к росту бизнеса, включение «чувств», связывающих «мозг» и «тело» организации с окружающей средой, рынком;

- ◆ *изобретение новых видов бизнеса* – новых предложений, возможностей работы на рынке, формируемых «репродуктивной системой»;

- ◆ *развитие информационных технологий* – «нервной системы» организации.

**4. Обновление** – создание нового «обмена веществ» в «организме» фирмы, обеспечение работников новыми знаниями, навыками и целями, выработка рефлекса адаптации к изменениям окружающей среды и изменение «духа» организации. Включает процессы:

- ◆ *разработка системы вознаграждения*, согласующейся с целями организации, как сильного мотивирующего и стимулирующего фактора для людей;

- ◆ *организация индивидуального обучения*, обеспечивающего развитие людей, приобретение ими новых навыков, взаимное обучение и способствующего самоактуализации индивидов, составляющих коллектив организации;

- ◆ *развитие организации*, системы взаимосвязи и взаимодействия работников фирмы, ее организационной структуры, порождающее у людей чувство общности.

Антикризисное управление не имеет и не может иметь иной основы, чем поиск, отбор и внедрение новых форм, методов, сфер ведения бизнеса, поскольку ранее использовавшиеся подходы себя уже не оправдывают и привели к кризису.

### **12.3. Инвестиции в антикризисном управлении**

*Инвестиции* – вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения дохода, социального или иного эффекта – являются материальной основой эффективного антикризисного управления. Капитал может быть получен как извне организации (от ее собственников, государства, кредитно-финансовых организаций, заинтересованных в деятельности организации лиц), так и изнутри, в результате осуществления организацией прибыльной деятельности; процесс его кругооборота и превращения в инвестиции представлен на рис. 12.3.

Однако в кризисной ситуации такая схема дает серьезные сбои: выручка не поступает в полном объеме из-за проблем с продажами; прибыли, как правило, нет; амортизационные отчисления направляются на пополнение оборотных средств, выплату заработной платы.



Рис. 12.3. – Кругооборот капитала в организации

Возникает вопрос: откуда возможно получить инвестиции, позволяющие профинансировать дальнейшую деятельность, а в случае реализации стратегических программ – для развития организации?

Рассмотрим основные способы и возможности привлечения внешних инвестиций для вывода организации из кризиса, которые можно разделить на две группы.

*1. Инвестиции без участия в собственности организации.*

*Кредиты, займы* – предоставление ресурсов (денежных средств или другого имущества) на условиях возвратности, срочности и платности организациями кредитно-финансовой системы, поставщиками и другими контрагентами, собственниками, органами государственного управления. Такое финансирование можно получить и в кризисной ситуации, особенно в рамках осуществления процедур досудебного оздоровления или санации. Обоснованием должен служить план финансового оздоровления предприятия. Основными проблема-

ми являются необходимость выплаты процентов за пользование средствами, которые могут быть достаточно высокими, и наличие ликвидного залога.

*Ссуды* – предоставление ресурсов на безвозмездной основе на условиях возвратности и срочности. Источники и требования аналогичны первому варианту, возможность получения ресурсов ниже.

*Безвозмездное финансирование* – предоставление дотаций, субсидий, финансовой помощи для покрытия убытков на безвозмездной и безвозвратной основе. Источники и требования аналогичны, хотя вероятность получения таких средств значительно ниже.

*Выпуск облигаций* позволяет получить финансирование на свободном рынке с привлечением широкого круга инвесторов при отсутствии ограничений по целевому использованию средств.

2. *Инвестиции с участием в собственности* организации осуществляется посредством выпуска акций, продажи долей (паев) в ее уставном капитале, наращивания величины уставного фонда.

*Стратегическое инвестирование* предполагает получение преобладающего участия (контрольного пакета акций) в капитале, позволяющего управлять организацией и бизнесом, определять ее деятельность. Часто ведет к смене руководства организации. В кризисной ситуации рыночная стоимость организации снижается, что делает ее более привлекательной для потенциальных покупателей, а поскольку прежние собственники и руководство не смогли эффективно организовать деятельность, вариант привлечения стратегического инвестора, его денег, опыта и рыночных возможностей является целесообразным способом выхода из кризиса.

*Венчурное инвестирование* предполагает вложение средств в перспективный, но высокорисковый бизнес с последующим выходом из него посредством продажи доли инвестора по значительно возросшей за несколько лет активного развития предприятия рыночной стоимости. В Беларуси по ряду объективных причин пока не получило широкого развития.

*Процесс принятия инвестиционных решений* может быть представлен как совокупность трех последовательно осуществляемых этапов.

1. На основе оценки стратегического плана развития (плана санации, финансового оздоровления) выявляются возможные проблемы при его реализации, «узкие места», для прохождения которых разрабатывается система мероприятий по их преодолению, которые можно рассматривать как инновации (см. параграф 12.2). При этом вначале производится поиск идей, причем очень важно вовлечь в этот процесс весь персонал организации, а затем – их формулирование и отбор, создание на их базе проектов нововведений, рассматриваемых как заявки на разработку бизнес-планов.

2. Разработка бизнес-планов инвестиционных проектов, позволяющих рассмотреть их критически и беспристрастно, во всей полноте. Кроме того, бизнес-план является документом, который представляется для рассмотрения инвесторам и другим заинтересованным лицам, а также инструментом, с помощью которого осуществляется тактическое и оперативное планирование.

3. Сводное планирование инвестиций предусматривает определение по каждому инвестиционному проекту и по организации в целом таких параметров, как общие объемы инвестиций на планируемый период и в том числе по годам; структуру инвестиций по направлениям использования; источники финансирования; денежные потоки; конечные финансовые результаты и показатели эффективности.

Бизнес-планы инвестиционных проектов, предусматривающих финансирование за счет кредитных ресурсов или средств государственной поддержки, должны разрабатываться в соответствии с требованиями Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов.

Принятие решений о разработке, продолжении или прекращении осуществляемых на предприятии инвестиционных проектов принимается исходя из разработанных оперативных и стратегических антикризисных программ с учетом оценки эффективности проектов (на основе стандартных показателей чистой приведенной стоимости NPV, внутренней нормы доходности IRR, индекса доходности инвестиций PI, срока окупаемости PP, учетной нормы доходности ARR, расчет и характеристика которых в данном издании не рассматриваются), а также их значимости для развития организации в будущем.

## **Выводы**

Маркетинг как способ деятельности организации, обеспечивающий приспособление, подстраивание к рынку, в условиях кризиса приобретает особо важное значение. Основными маркетинговыми средствами в антикризисном управлении являются: изучение целевых рынков и наиболее привлекательных покупателей; определение и реализация конкурентных преимуществ; использование эффективных коммуникаций; компенсация слабых сторон организации и продукта; обеспечение полезности для потребителя; выявление и использование ключевых компетенций.

Выбор конкретных маркетинговых средств определяется следующими факторами: скорость получения результата; ответная реакция потребителей; реакция конкурентов; величина потенциала; степень риска; опасность долгосрочных потерь; правовые и связанные с охраной окружающей среды ограничения; моральное состояние сотрудников.

Инновационность организации, способность осуществлять направленные изменения деятельности на основе освоения новых элементов составляет основу ее приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды. Антикризисное управление не имеет иной основы, чем поиск, отбор и внедрение новых форм, методов, сфер ведения бизнеса, поскольку ранее использовавшиеся подходы себя уже не оправдывают и привели к кризису.

Инновации, нововведения рассматриваются как создание новых продуктов или новых качеств у уже существующих продуктов; внедрение новых способов производства или коммерческого использования продукта; освоение новых рынков сбыта; использование новых источников сырья; изменение структуры бизнеса. Однако однажды достигнутое преимущество поддерживается только

путем непрерывного поиска новых, более эффективных способов ведения бизнеса.

Инвестиции являются материальной основой эффективного антикризисного управления. Капитал может быть получен как извне организации (от ее собственников, государства, кредитно-финансовых организаций, заинтересованных в деятельности организации лиц), так и изнутри, в результате осуществления организацией прибыльной деятельности или продажи излишних ресурсов.

Основными способами привлечения внешних инвестиций, не предполагающими участие в собственности, являются кредиты, займы, ссуды, дотации, субсидии, финансовая помощь. Такое финансирование можно получить в рамках осуществления процедур досудебного оздоровления или санации, а его обоснованием должен служить план финансового оздоровления организации. Привлечение инвестиций в организацию через участие в собственности производится посредством выпуска акций, продажи долей (паев) в уставном капитале, наращивания величины уставного фонда.

Принятие решений о разработке, продолжении или прекращении осуществляемых в организации инвестиционных проектов принимается исходя из разработанных оперативных и стратегических антикризисных программ с учетом оценки эффективности проектов, а также их значимости для развития организации в будущем.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие противоречия в маркетинговой деятельности возникают при определении оперативных и стратегических направлений антикризисного управления? Почему?
2. Назовите основные маркетинговые средства антикризисного управления.
3. Приведите пример известной вам конкретной неблагополучной организации. Какие маркетинговые средства антикризисного управления используются в ее деятельности? Что бы предложили вы?
4. Назовите основные сферы инноваций в деятельности организации.
5. Поясните на примере известной вам конкретной неблагополучной организации, используются ли в ее деятельности какие-то инновационные решения? Почему? Что бы предложили вы?
6. Приведите пример известной вам конкретно благополучной организации и поясните, используются ли в ее деятельности какие-то инновационные решения и как организован этот процесс. Можно ли применить этот опыт к организации, взятой в качестве примера в предыдущем вопросе? Почему?
7. Чем, по вашему мнению, отличается модель организационных изменений Л. Грейнера от модели Ф. Ж. Гуияра и Дж. Н.Келли? В чем их сходство?
8. Какие, по вашему мнению, способы привлечения инвестиций являются наиболее реальными для кризисных белорусских организаций? Поясните свой ответ.

9. В чем состоят преимущества, а в чем – недостатки способов привлечения инвестиций с участием и без участия в собственности?

10. Приведите пример привлечения инвестиций для вывода конкретной организации из кризисного состояния. Какой способ был использован и к каким результатам он привел? Были ли альтернативы? Какими могли быть возможные результаты их реализации?

## Литература

Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2006.

Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2006.

Валдайцев, С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник / С.В. Валдайцев. – М.: ТК «Велби» : Проспект, 2005.

Валдайцев С.В., Воробьев П.П. и др. Инвестиции. Учебник / Под ред. В.В. Ковалева, В.В. Иванова, В.А. Лялина. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.

Гохан, П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: пер. с англ. / П.А. Гохан. – 2-е изд.: – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. – 2-е изд. – М.: Волтерс Клувер, 2006.

Гуияр, Ф.Ж. Преобразование организации: пер. с англ. / Ф.Ж. Гуияр, Дж.Н. Келли. – М.: Дело, 2000.

Дитхелм, Г. Управление проектами: в 2 т.: пер. с нем. / Г. Дитхелм. – СПб.: Бизнес-пресса, 2004.

Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007.

Мазур, М.И. Реструктуризация предприятий и компаний / М.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Экономика, 2001.

Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007.

Фабозци Ф. Управление инвестициями: пер. с англ. / Ф. Фабозци. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002.

## ГЛАВА 13. ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 13.1. Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного управления

*Эффективность управления* характеризуется степенью достижения поставленных целей в сопоставлении с затраченными при этом ресурсами. Специфика антикризисного управления, основными целями которого являются предотвращение, смягчение протекания, преодоление или позитивное использование кризиса, определяет факторы, оказывающие влияние на его эффективность:

- ◆ *уровень профессиональной подготовки менеджеров* (как обычных менеджеров организаций, так и антикризисных управляющих);
- ◆ *искусство управления и психологическая устойчивость*, которыми должны обладать кризис-менеджеры, чтобы быть способными улавливать приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях;
- ◆ *методика разработки и реализации решений в условиях кризиса*, определяющая своевременность, полноту отражения проблем, конкретность и значимость управленческих решений;
- ◆ *анализ ситуации и прогнозирование тенденций ее развития*, которые позволяют постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или происходящего кризиса;
- ◆ *корпоративность*, т.е. понимание и принятие сотрудниками целей организации, готовность работать для их достижения, преданность организации и энтузиазм. Корпоративность является результатом эффективного управления, одной из его целей, а также средством антикризисного управления;
- ◆ *лидерство*, характеризующее не только личные качества менеджера, но и всю систему управления;
- ◆ *оперативность и гибкость управления*, обусловленная потребностью в быстрых и решительных действиях в кризисных ситуациях;
- ◆ *наличие и качество стратегических программ*, которые определяют способность организации не только к выходу из кризиса в краткосрочном периоде, но и к развитию в долгосрочной перспективе;
- ◆ *наличие антикризисной команды* – группы помощников и соратников антикризисного управляющего, которые пользуются его доверием, способны согласованно и целенаправленно осуществлять реализацию антикризисной программы;
- ◆ *функционирование системы мониторинга кризисных ситуаций*, способной определять вероятность наступления кризиса, позволять своевременно обнаруживать и распознавать его.

При определении эффективности антикризисного управления возникает проблема количественной оценки результатов реализации антикризисных про-

грамм. Эта оценка весьма затруднена в связи с множественностью характеристик деятельности организации, на которые оказывают влияние антикризисные программы, а также зачастую скорее качественными, чем количественными результатами их осуществления. Такими результатами могут быть:

- ◆ повышение степени приспособляемости к изменению условий внешней среды;
- ◆ повышение инвестиционной привлекательности организации;
- ◆ улучшение финансового состояния организации;
- ◆ повышение конкурентоспособности продукции (работ, услуг);
- ◆ повышение общей эффективности деятельности организации;
- ◆ увеличение рыночной стоимости организации.

К примеру, целью санации, как предусмотрено белорусским законодательством о банкротстве, является восстановление платежеспособности организации и урегулирование ее взаимоотношений с кредиторами. Поэтому управление, обеспечившее достижение нормативных значений нескольких показателей ликвидности, платежеспособности и обеспеченности обязательств имуществом, в принципе, может расцениваться как эффективное. Однако это несколько упрощенный подход, не учитывающий многие другие аспекты положения и деятельности организации.

В качестве наиболее общих результатов антикризисного управления можно рассматривать повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и увеличение рыночной стоимости организации.

*Повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности* связано с рациональным использованием всех видов ресурсов, что обеспечивает максимизацию результатов при минимизации затрат. Эффективность характеризуется большим количеством различных показателей: производительностью труда, затратами на один рубль продукции, оборачиваемостью ресурсов и др. Поэтому данная задача является достаточно емкой и количественно измеримой. Она считается достигнутой, если происходит повышение эффективности деятельности организации по сравнению с уровнем эффективности до осуществления программы. Однако остается без ответа вопрос о достаточности достигнутого уровня эффективности, то есть, позволит ли он существовать организации в сложившихся условиях рынка, обеспечит ли возможность деятельности в будущем, создаст ли предпосылки для успешного развития?

Наиболее полно предъявляемым требованиям соответствует задача, сформулированная как *увеличение рыночной стоимости организации*. В данном случае организация рассматривается как объект купли-продажи. Такая цель емкая и конкретна, так как рыночная стоимость организации позволяет учитывать и ситуацию на рынке, и эффективность производственно-хозяйственной деятельности, и финансовое состояние, и перспективы ее развития. Важным достоинством этого показателя является количественная измеримость, а по изменению рыночной стоимости организации можно однозначно судить об эффективности реализации антикризисных программ.

Использование некоторых важнейших показателей для оценки деятельно-

сти организации имеет ряд недостатков. Самыми распространенными при определении эффективности являются показатели прибыли (и основанной на ней рентабельности), у которых имеются слабые стороны: менеджеры могут достаточно легко манипулировать этими измерителями с помощью различных методов учета амортизации и оценки стоимости имущества, превращая реальные убытки в «бумажную» прибыль и наоборот; показатели прибыльности легко увеличить, финансируя развитие компании главным образом за счет заемных средств с повышением дохода на капитал собственников, но при снижении его стоимости из-за возрастания финансовых рисков; увеличение прибыли требует возрастания суммы денежных средств, обеспечивающих ее получение, поэтому стремление к росту прибыли часто приводит к дефициту денежных средств и т.д.

Но важнее всего то, что сосредоточение основного внимания на прибыльности порождает у менеджеров стремление пожертвовать долгосрочной конкурентоспособностью во имя текущей прибыли. Увеличить текущие доходы путем повышения цен, снижения затрат, сокращения инвестиций не очень сложно, поэтому большинство программ, направленных на повышение прибыли, приводят к «выжиманию соков» из имеющихся активов, а ее резкое увеличение свидетельствует скорее о приближающемся крахе организации, чем об улучшении ее деятельности.

В связи с этим целесообразно использовать более *современные подходы к оценке эффективности деятельности организации*, наибольшее признание среди которых получили основанные на применении показателей стоимости капитала собственников, добавленной стоимости и сбалансированной системы показателей.

### **13.2 Увеличение стоимости капитала собственников**

Организация в целом (бизнес) может рассматриваться как портфель инвестиционных проектов, реализуемых ради увеличения стоимости инвестированного капитала или богатства собственников (в настоящее время во всем мире в качестве одной из задач урегулирования случаев несостоятельности рассматривают сохранение инвестиций). Подход, основанный на анализе *стоимости капитала собственников*, предполагает оценку стратегических решений в соответствии с их способностью максимизировать эту стоимость, для чего производится расчет дисконтированных потоков наличности по бизнесу в целом и по той их части, которая доступна для присвоения собственниками.

Стоимость бизнеса в целом может быть представлена как чистая приведенная стоимость (net present value, NPV) будущих потоков наличности, генерируемых компанией. Но как определить часть этой стоимости, доступную для присвоения собственниками? Ведь бизнес обычно финансируется и за счет капитала собственников, и за счет заемного капитала, поэтому кредиторы также будут претендовать на долю в его общей стоимости. Часть общей стоимости бизнеса, доступная для присвоения собственниками, может быть определена

следующим образом:

Стоимость капитала собственниками = общая стоимость бизнеса – рыночная стоимость заемного капитала

Потоки наличности, используемые для определения общей стоимости бизнеса, называются *свободными потоками наличности* (free cash flows) и представляют собой потоки денежных средств, генерируемых бизнесом и доступных для присвоения собственниками и кредиторами по долгосрочным обязательствам (то есть чистые потоки наличности после вычитания из них налоговых платежей и средств, направленных на дополнительные инвестиции). Они могут быть рассчитаны на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках. Рассмотрим расчет свободного потока наличности на примере условной компании, учитывая, что при формировании цен закладывается рентабельность на уровне 25 % (табл. 13.1).

Таблица 13.1

**Расчет свободного потока наличности организации, млн руб.**

Показатель	Значение показателя
Выручка от реализации (нетто)	220,0
Прибыль от реализации (25 % × 220 млн руб.)	55,0
Плюс амортизационные отчисления	8,0
Минус налоги из прибыли	11,0
пополнение оборотных средств	11,3
покупка новых и замена выбывающих внеоборотных активов	23,2
Свободный поток наличности	17,5

Таким образом, на величину свободных потоков наличности оказывают влияние следующие основные показатели, являющиеся *рычагами управления стоимостью компании* и отражающие последствия принятия важнейших управленческих решений:

- ◆ объем реализации;
- ◆ норма рентабельности, определяющая величину прибыли от реализации;
- ◆ виды и ставки налогов, уплачиваемых из прибыли;
- ◆ дополнительные инвестиции в оборотные активы;
- ◆ дополнительные инвестиции во внеоборотные активы.

Свободные потоки наличности должны рассчитываться на весь период существования бизнеса, однако насколько длительным он будет, точно определить невозможно. Для решения этой проблемы периоды времени поступления будущих потоков наличности делят на два периода:

- ◆ планируемый период, на который потоки наличности могут быть рассчитаны с достаточным уровнем точности;
- ◆ завершающий период, представляющий потоки наличности за пределами планируемого периода.

Расчет потоков наличности в планируемом периоде производится на основе принятой ставки дисконтирования. Чтобы рассчитать стоимость бизнеса в завершающем периоде (terminal value, TV), используют ряд допущений, основным среди которых является учет доходов, получаемых за пределами горизонта планирования, как постоянных и принимаемых на уровне последнего планового года. Расчет выполняется с использованием формулы капитализированной стоимости постоянного потока:

$$TV = C_1/r,$$

где TV – стоимость бизнеса в завершающем периоде;  $C_1$  – свободный поток наличности в год за пределами планируемого периода; r – требуемая инвесторами норма доходности.

К примеру, если инвестор получает постоянный поток наличности в сумме 100 млн руб. в год, а требуемая норма доходности составляет 14 %, то капитализированная стоимость этого потока будет составлять  $100 \text{ млн руб.} / 0,14 = 714,3 \text{ млн руб.}$

Рассчитаем стоимость капитала собственников условной компании в целях принятия решения: осуществлять стратегическую антикризисную программу или продать бизнес за 3,8 млрд руб. (такое предложение поступило от другой компании). Данные отчетности и прогноза развития компании представлены в табл. 13.2.

Таблица 13.2

### Исходные данные для расчета общей стоимости бизнеса

Показатель	Значение показателя
Данные отчетности	
Выручка от реализации за год (нетто), млн. руб.	3000,0
Уставный фонд (капитал собственников), млн. руб.	400,0
Резервы, млн. руб.	380,0
Долгосрочная кредиторская задолженность, млн. руб.	120,0
Данные прогноза развития компании	
Ежегодный рост выручки от реализации, %	20,0*
Норма рентабельности, %	15,0
Общая ставка налогов, уплачиваемых из прибыли, %	25,0
Дополнительные инвестиции в оборотные активы как доля от прироста выручки, %	10,0
Дополнительные инвестиции во внеоборотные активы как доля от прироста выручки, %	5,0
Стоимость капитала (требуемая норма доходности), %	10,0

\* Принято допущение, что через пять лет выручка от реализации стабилизируется на уровне пятого года.

На основе этих данных можно рассчитать свободные потоки наличности компании (табл. 13.3).

## Расчет свободных потоков наличности компании

Показатель	Значение показателя, млн руб.					
	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год	После пятого года
Выручка от реализации (нетто)	3300,0	3630,0	3993,0	4392,3	4831,5	4831,5
Прибыль от реализации	495,0	544,5	599,0	658,8	724,7	724,7
Минус налоги из прибыли	123,8	136,1	149,8	164,7	181,2	181,2
пополнение оборотных средств	30,0	33,0	36,3	39,9	43,9	-
покупка внеоборотных активов	15,0	16,5	18,2	20,0	22,0	-
Свободные потоки наличности	326,2	358,9	394,7	434,2	477,6	543,5

Осуществление инвестиций всегда связано с вложением капитала и оценкой его величины в сравнении с величиной полученных результатов. Одним из важнейших подходов, который используется при принятии подобных финансовых решений, является учет временной стоимости денег. Любые инвестиции предполагают единовременное и (или) растянутое во времени вложение капитала (вне зависимости от его формы — деньги, оборудование, материальные ценности, нематериальные активы), имеющего стоимостную оценку, и растянутое во времени получение доходов от его использования (как правило, в денежной форме). В связи с тем, что осуществление инвестиций и получение доходов производится в разные периоды, для приведения будущих притоков и оттоков денежных средств к начальному периоду времени используется операция дисконтирования. Дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента начала финансирования инвестиций.

Коэффициент дисконтирования ( $K_t$ ) (множитель, на который умножаются будущие притоки и оттоки денежных средств) рассчитывается по формуле:

$$K_t = \frac{1}{(1 + D)^t},$$

где  $t$  — год реализации проекта,  $t = 1 \dots T$ ;  $T$  — горизонт расчета;  $D$  — ставка дисконтирования (норма дисконта), выраженная в виде десятичной дроби.

Ставка дисконтирования — комплексный показатель, который должен учитывать инфляцию, желаемую инвестором норму доходности и риск, связанный с проектом. В данном примере, как следует из таблицы 13.2, ставка дисконтирования, определяющая стоимость капитала, принята на уровне 10 %.

В таком случае коэффициент дисконтирования для первого года составит:

$$K_1 = \frac{1}{(1 + 0,1)^1} = 0,91$$

Коэффициент дисконтирования для второго года:

$$K_2 = \frac{1}{(1 + 0,1)^2} = 0,83 \text{ и т.д.}$$

На основе значений свободных потоков наличности можно рассчитать общую стоимость бизнеса (табл. 13.4).

Таблица 13.4

### Расчет общей стоимости бизнеса

Годы	Свободные потоки наличности, млн руб.	Коэффициент дисконтирования	Приведенная стоимость, млн руб.
1-й	326,2	0,91	296,8
2-й	358,9	0,83	297,9
3-й	394,7	0,75	296,0
4-й	434,2	0,68	295,3
5-й	477,6	0,62	296,1
Стоимость в TV (543,5/0,10)	5435,0	0,62	3369,7
Общая стоимость бизнеса			4851,8

Поскольку стоимость капитала собственников рассчитывается как разница между общей стоимостью бизнеса и рыночной стоимостью заемного капитала, она составляет 4851,8 млн руб. – 120 млн руб. = 4731,8 млн руб. Таким образом, с точки зрения собственников продажа бизнеса по предлагаемой цене 3800 млн руб. не будет для них выгодной сделкой, так как не увеличит их капитал.

Критерий максимизации стоимости капитала собственников при оценке деятельности менеджмента делает его мощным инструментом стратегического планирования, в частности при определении главных направлений развития, включающих покупку нового или продажу существующего бизнеса, развитие новых продуктов или рынков, реорганизации компании или реструктуризации бизнеса.

### 13.3. Получение экономической добавленной стоимости

Показатель *экономической добавленной стоимости (economic value added, EVA<sup>®</sup>)* предложен американской консалтинговой фирмой Stern Stewart, однако в основе его лежит идея экономической прибыли, которая известна уже достаточно давно. Эта концепция исходит из того, что бизнес будет прибыльным в экономическом смысле только тогда, когда будет генерировать доходность на уровне, превышающую требуемую инвесторами норму доходности.

$EVA = \text{прибыль от реализации после налогообложения} - \text{величина инвестированного капитала} \times \text{требуемая инвесторами норма доходности}$

Только когда величина EVA положительна, можно говорить о том, что

бизнес увеличивает богатство его собственников.

Этой цели можно достигнуть различными способами:

- ◆ увеличивать прибыль посредством снижения затрат или роста продаж;
- ◆ более эффективно использовать инвестированный капитал путем продажи любых активов, которые не генерируют доход, превышающий их стоимость, и инвестирования в активы, которые генерируют прибыль, превышающую их стоимость;
- ◆ снижать требуемую инвесторами норму доходности путем изменения структуры капитала в пользу заемного капитала (если его обслуживание дешевле, чем обслуживание предоставленного собственниками капитала), хотя такая стратегия может привести к возникновению других проблем.

Для определения EVA используются данные обычной бухгалтерской отчетности, которые подвергаются специальным корректировкам. Основной проблемой считается то, что прибыль и капитал в отчетности могут быть уменьшены: прибыль — в результате произвольного списания на затраты износа нематериальных активов, расходов на исследования и разработки, а также резервов на покрытие сомнительных долгов; капитал — в результате того, что активы учитываются по стоимости ниже их текущей рыночной стоимости (при отсутствии или неверном проведении переоценок). Кроме того, некоторые нематериальные активы, такие как гудвилл и брэнды, не учитываются в финансовой отчетности, поскольку по ним не производятся операции с другими субъектами бизнеса или не имеется признанной рынком цены. Фирмой Stern Stewart предложено более 100 корректировок, которые должны быть проведены по отношению к традиционной финансовой отчетности, однако на практике для каждого отдельного бизнеса будет осуществляться только незначительное количество корректировок, которые действительно оказывают существенное воздействие на расчет EVA с учетом природы и специфики конкретного бизнеса.

Чаще всего корректировки осуществляются в следующих сферах:

- ◆ издержки исследований и разработок, маркетинга должны быть отнесены на тот период, когда приносят доходы, хотя на практике часто списываются в том периоде, когда расходы произведены. Поэтому списанные на эти цели суммы возвращаются на соответствующие счета, посредством чего увеличивается инвестированный капитал;
- ◆ нематериальные активы оставляются в балансе, а любые суммы списанных по ним издержек возвращаются на счета;
- ◆ издержки реструктуризации рассматриваются как инвестиции в будущее, а не как списываемые текущие расходы и поэтому возвращаются в активы;
- ◆ финансовые инвестиции в акции и долговые обязательства других компаний исключаются из-за того, что доход от рыночных инвестиций не учитывается при расчете прибыли от реализации.

Рассмотрим оценку эффективности реализации антикризисной программы с помощью EVA для условной компании, бухгалтерский баланс которой представлен в табл. 13.5, а отчет о прибылях и убытках — в табл. 13.6.

Таблица 13.5

## Бухгалтерский баланс компании на конец года, млн. руб.

Статьи баланса	Сумма
Внеоборотные активы:	
основные средства	68,4
нематериальные активы	24,0
финансовые вложения	6,6
Итого внеоборотные активы	99,0
Оборотные активы:	
запасы и затраты	34,5
дебиторская задолженность	29,3
денежные средства	2,1
Итого оборотные активы	65,9
Всего активы	164,9
Капитал и резервы:	
акционерный капитал	60,0
резервы	23,7
Итого капитал и резервы	83,7
Обязательства:	
долгосрочные кредиты и займы	50,0
кредиторская задолженность	29,4
налоги	1,8
Итого обязательства	81,2
Всего пассивы	164,9

Таблица 13.6

## Отчет о прибылях и убытках компании за год

Показатели	Сумма, млн. руб.
Выручка от реализации	148,6
Себестоимость реализованной продукции, управленческие и сбытовые расходы:	140,5
в том числе	
износ нематериальных активов	8,8
маркетинговые издержки	22,5
резерв по сомнительным долгам	4,5
Прибыль от реализации	8,1
Доход от финансовых вложений	0,4
Проценты уплаченные	0,5
Прибыль до налогообложения	8,0
Издержки реструктуризации	2,0
Прибыль до налогообложения	6,0
Налог на прибыль	1,8
Прибыль после налогообложения	4,2

Предположим, что деятельность компании характеризовалась следующим:

- ◆ нематериальные активы были приобретены два года назад вместе с купленным другим бизнесом, их стоимость составила 32,0 млн. руб. и списывает-

ся в течение восьми лет (по 4 млн. руб. в год; таким образом, их остаточная стоимость по истечении двух лет составила 24 млн. руб.);

- ◆ издержки маркетинговой деятельности связаны с выводом на рынок нового продукта, а результаты маркетинговой кампании должны проявиться к концу трехлетнего периода, включая предыдущий год;

- ◆ резерв по сомнительным долгам создан в текущем году, а его величина завышена; более реалистичной была бы сумма в 2,0 млн. руб.;

- ◆ издержки реструктуризации были понесены из-за провала на отдельном рынке, при проведении реструктуризации результатом станет поступление доходов, ожидаемое в течение всего периода существования бизнеса;

- ◆ компания работает в условиях требуемой инвесторами 10-процентной нормы доходности.

Для расчета EVA прежде всего необходимо скорректировать прибыль от реализации с учетом вышеперечисленных обстоятельств (табл. 13.7).

Таблица 13.7

### Корректировка прибыли

Показатель	Сумма, млн руб.
Прибыль от реализации	8,1
Минус налог на прибыль	1,8
Прибыль от реализации за вычетом налога на прибыль	6,3
Плюс нематериальные активы	4,0
маркетинговые издержки ( $2/3 \times 22,5$ )	15,0
снижение резерва по сомнительным долгам	2,5
Скорректированная прибыль от реализации	27,8

Затем требуется скорректировать чистые активы (сумму капитала, резервов и долгосрочных заемных средств) с учетом этих особенностей (табл. 13.8).

Таблица 13.8

### Корректировка чистых активов (инвестированного капитала)

Показатель	Сумма, млн руб.
Величина чистых активов	133,7
Плюс скорректированная стоимость нематериальных активов*	8,0
маркетинговые издержки**	15,0
резерв по сомнительным долгам	2,5
издержки реструктуризации***	2,0
Минус финансовые вложения****	6,6
Скорректированные чистые активы	154,6

\* Исходя из того, что по 4,0 млн. руб. было списано в предыдущие два года.

\*\* Маркетинговые издержки рассматриваются как возвращенные за два года затраты ( $2/3 \times 22,5$  млн. руб.).

\*\*\* Издержки реструктуризации возвращаются в стоимость чистых активов, так как обеспечивают получение прибыли в течение срока функционирования бизнеса.

\*\*\*\* Финансовые вложения не являются частью операционных активов, а доход от них не является частью прибыли от реализации.

Теперь можно определить величину EVA для этого года работы компании:

$$EVA = 27,8 \text{ млн руб.} - 10 \% \times 154,6 \text{ млн руб.} = 12,3 \text{ млн руб.}$$

Таким образом, в течение отчетного года в результате реализации антикризисной программы бизнес увеличил капитал собственников данной компании на 12,3 млн руб.

Главным преимуществом показателя EVA является то, что он указывает цели, к которым должны стремиться менеджеры, чтобы окупить инвестированный капитал. Поскольку для определения того, увеличилось ли богатство собственников, из используемых бизнесом ресурсов производятся соответствующие вычеты, EVA нацеливает менеджеров на эффективное использование данных ресурсов.

#### **13.4. Сбалансированная система показателей**

Как уже отмечалось ранее, с помощью оперативных антикризисных программ можно восстановить платежеспособность организации, но, как правило, они не способны обеспечить достижение конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Взаимосвязь стратегии и показателей оценки состояния организации можно обеспечить с помощью сбалансированной системы показателей.

*Сбалансированная система показателей* (Balanced Scorecard, BSC) объединяет группу измерителей состояния организации, характеризующих и призванных обеспечить реализацию ее стратегии. При использовании сбалансированной системы показателей высший менеджмент воплощает стратегию в такие измерители, которые понятны работникам, зависят от действий и оказывают непосредственное влияние на них.

Показатели состояния организации, используемые в сбалансированной системе, обычно делятся на четыре группы: финансы; потребители; внутренние бизнес-процессы (все, что компания делает, пытаясь удовлетворить потребителей); обучение и развитие (рис. 13.1).

В основе такой группировки показателей лежит идея о том, что обучение необходимо для усовершенствования внутренних бизнес-процессов; улучшение бизнес-процессов необходимо для повышения степени удовлетворения потребностей покупателей, а большая удовлетворенность покупателей обеспечивает улучшение финансовых результатов.

Основное внимание при разработке сбалансированной системы показателей уделяется усовершенствованиям во всех сферах деятельности, а не просто достижению некой конкретной цели, поскольку если организация неуклонно не совершенствует работу, она в итоге проигрывает конкурентам.

Измерители финансового состояния расположены вверху, потому что организации создаются собственниками с целью извлечения дохода и увеличения своего богатства. Даже некоммерческие организации должны генерировать или получать финансовые ресурсы в объеме, достаточном для ведения своей дея-

тельности. В то же время финансовые показатели должны быть интегрированы в некоторую сбалансированную систему, содержащую и другие измерители. Кроме отмеченных ранее недостатков показателей прибыльности, для этого существуют еще две важные причины. Во-первых, финансовые показатели являются отстающими индикаторами, которые характеризуют результаты действий, совершенных в прошлом. В отличие от них, нефинансовые измерители, такие как удовлетворенность потребителей, являются опережающими индикаторами, дающими возможность прогнозировать состояние финансов в будущем. Во-вторых, за достижение целевых финансовых показателей обычно несет ответственность высшее руководство, но не менеджеры среднего и низшего уровней, которые часто не могут оказывать влияние на прибыль.



*Рис. 13.1.* Сбалансированная система показателей: взаимосвязь стратегии и измерителей состояния организации

Эти недостатки можно частично устранить и путем включения в финансовый блок системы показателя экономической добавленной стоимости.

В сбалансированных системах показателей могут использоваться различные измерители (табл. 13.9), однако практически все организации составляют свои собственные системы. При разработке сбалансированной системы показателей необходимо учитывать следующее:

- ◆ показатели должны соответствовать стратегии организации и, следовательно, быть способными охарактеризовать степень ее реализации;
- ◆ измерители должны быть понятными и поддающимися контролю теми людьми, работа которых будет оцениваться с помощью этих показателей;
- ◆ система не должна состоять из чрезмерно большого количества показателей — это приведет к недостатку внимания к каждому из них и запутанности.

Таблица 13.9

**Типичные измерители состояния организации,  
включаемые в сбалансированные системы показателей**

Показатели	Желательное изменение
<b>Потребители</b>	
Удовлетворенность потребителей (определяется путем опросов)	+
Количество жалоб потребителей	–
Доля рынка	+
Возврат продукции в процентах от выручки	–
Процент потребителей, удержанных в отчетном периоде	+
Количество новых потребителей	+
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>	
Доля выручки от реализации новых продуктов	+
Продолжительность выведения новых продуктов на рынок	–
Своевременность доставок продукции в процентах от общего количества доставок	+
Незавершенное производство в процентах от выручки	–
Количество сортных единиц продукции в процентах от общего количества произведенных	+
Длительность цикла доставки	–
Длительность производственного цикла	–
Эффективность производственного цикла	+
Расходы на обеспечение качества	–
Время наладки и переналадки оборудования	–
Время от звонка потребителя до ремонта продукта	–
Доля жалоб потребителей, удовлетворенных с первого раза	+
Время на удовлетворение требования потребителя	–
<b>Обучение и развитие</b>	
Доля работников, прошедших обучение в текущем году	+
Величина добавленной стоимости на одного работника	+
Текучесть кадров	–
Время на внутреннее обучение работников	+

У каждого подразделения и даже работника должна быть своя собственная система, включающая измерители, на которые сотрудники могут оказывать влияние, и непосредственно связанная с показателями, включенными в общую сбалансированную систему. Измерители состояния организации из этой индивидуальной системы не должны чрезмерно зависеть от действий других сотрудников компании или событий, которые не могут контролироваться данным

работником. Кроме того, фокусирование внимания на этих измерителях не должно стать причиной таких действий человека, которые противоречили бы общим целям организации.

Каждая компания самостоятельно определяет, какие потребители являются ее целью и какие внутренние бизнес-процессы критичны для привлечения и удержания этих потребителей, компании имеют различные стратегии, потребителей, предоставляют различные продукты и услуги. Поэтому показатели должны быть «привязаны» к конкретной стратегии каждой компании.

Если сбалансированная система сконструирована правильно, показатели состояния организации должны находиться в причинно-следственных связях между собой. Каждая связь может быть выражена следующим образом: «Если мы улучшим значение этого показателя, то должно улучшиться и значение того показателя», причем движение должно идти последовательно, по направлению от обучения и развития к финансам.

## **Выводы**

Эффективность антикризисного управления определяется совокупностью факторов, которые позволяют предотвратить кризис или вывести организацию из кризиса с минимальными потерями, и находит проявление в улучшении финансового состояния, результатов финансово-хозяйственной деятельности и повышении рыночной стоимости организации.

Из-за недостатков показателей прибыльности, лежащих в основе многих оценок эффективности, целесообразно использовать такие современные подходы к оценке деятельности организации, которые основаны на стоимости капитала собственников, добавленной стоимости и применении сбалансированной системы показателей.

Подход, основанный на анализе стоимости капитала собственников, предполагает оценку стратегических решений в соответствии с их способностью максимизировать эту стоимость, для чего производится расчет дисконтированных потоков наличности по бизнесу в целом и по той их части, которая доступна для присвоения собственниками.

Показатель экономической добавленной стоимости (EVA) основан на идее экономической прибыли, определяющей, что бизнес будет прибыльным в экономическом смысле только тогда, когда будет генерировать доходность на уровне, превышающую требуемую инвесторами норму доходности. Он указывает цели, к которым должны стремиться менеджеры, чтобы окупить инвестированный капитал посредством эффективного использования ресурсов бизнеса.

Сбалансированная система показателей содержит комплекс взаимосвязанных измерителей состояния организации и разрабатывается на базе и для поддержки ее стратегии. Различные организации разрабатывают разные сбалансированные системы, потому что имеют разные стратегии. Хорошо сконструированная система не только является инструментом управления организацией, но и обеспечивает обратную связь, характеризующую эффективность реализации стратегии.

## Контрольные вопросы

1. Как можно оценить эффективность антикризисного управления?
2. Назовите несколько факторов, которые определяют эффективность антикризисного управления. Поясните свой ответ.
3. В чем заключается проблема оценки эффективности, основанной на использовании показателей прибыльности?
4. Как определяется стоимость капитала собственников?
5. Каковы, по вашему мнению, недостатки показателя стоимости капитала собственников при его использовании для оценки эффективности антикризисного управления?
6. Что характеризует экономическая добавленная стоимость?
7. Является ли экономическая добавленная стоимость наилучшим показателем при оценке эффективности антикризисного управления? Поясните свой ответ.
8. Опишите структуру сбалансированной системы показателей.
9. Как сбалансированная система обеспечивает увязку показателей оценки текущей деятельности и стратегии организации?
10. В чем, по-вашему мнению, могут заключаться проблемы при использовании сбалансированной системы показателей для оценки эффективности антикризисного управления?

## Литература

Антикризисное управление: учебник для вузов по экон. специальностям / под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010.

Быков, А.А. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для слушат. прогр. Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Минск: ИЦ БГУ, 2003.

Гохан, П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: пер. с англ. / П.А. Гохан. – 2-е изд.: – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2001.

Смольский, А.П. Деловой менеджмент: учебно-практическое пособие / А.П.Смольский. – Минск: Современная школа, 2011.

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учеб. пособие: пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – М.: Вильямс, 2009.

Фишмен, Д. Руководство по оценке стоимости бизнеса: пер. с англ. / Д. Фишмен, П. Шэннон, Г. Клиффорд, У. Кейт. – М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2000.

Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов: пер. с англ. / П. Этрилл. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2006.