



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Брянский государственный технический университет

Е.А. Ларичева

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Рекомендовано редакционно-издательским советом
в качестве учебно-практического пособия

Брянск

ИЗДАТЕЛЬСТВО БГТУ

2005

ББК 65.050

Ларичева, Е.А. Антикризисное управление: учеб.-практ. пособие / Е.А. Ларичева. – Брянск: БГТУ, 2005. – 163 с.

ISBN 5-89838-161-9

Рассматривается антикризисное управление как повседневная деятельность предприятия. Приведены задачи, ситуации, методики, тесты.

Учебное пособие предназначено для студентов специальности 061100 - «Менеджмент организации» всех форм обучения высших учебных заведений, курсов повышения квалификации, а также студентов других экономических специальностей, интересующихся антикризисным управлением.

Ил. 7. Библиогр. – 55 назв.

Научный редактор Ерохин Д.В.

Рецензенты: кафедра «Экономическая теория и мировая экономика»
БГУ;
д-р эконом. наук, проф. Кузовлева И. А.

ISBN 5-89838-161-9

© Брянский государственный
технический университет, 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Введение.....	6
Раздел I. Теоретические основы антикризисного управления	9
Глава 1. Причины кризисов в масштабах страны и пути их преодоления.....	10
1.1. Анализ ситуации в России	10
1.2. Возможные пути преодоления кризисов	16
Практические задания.....	19
Глава 2. Причины возникновения кризисов на предприятиях и пути их преодоления	22
2.1. Причины возникновения кризисов на предприятии....	22
2.2. Стабилизационная программа.....	26
Практические задания.....	29
Глава 3. Мониторинг финансового состояния предприятия как инструмент диагностики кризиса	34
3.1. Прогнозирование вероятности банкротства предприятия	34
3.2. Анализ деятельности предприятия с помощью основных финансовых коэффициентов	42
3.3. Анализ финансовой устойчивости организации	45
3.4. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	46
3.5. Анализ прибыли	47
3.6. Признаки фиктивного банкротства	54
Практические задания	55
Раздел II. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления	68
Глава 1. Стратегия и тактика антикризисного управления .	69
Глава 2. Антикризисный маркетинг	72
2.1. Особенности антикризисного маркетинга	72
2.2. Методы анализа продукции предприятия	74
2.2.1. Анализ ассортимента и структуры продукции	74
2.2.2. Статистические методы анализа затрат на продукцию	77
2.2.3. Анализ эластичности	79
2.3. Методика бенчмаркинга в антикризисном управлении	80

2.4. Управление брендами	82
Практические задания	83
Глава 3. Управление персоналом в кризисных ситуациях ..	89
3.1. Влияние кадровой политики на эффективность деятельности предприятия	89
3.2. Методы диагностики персонала кризисного предприятия	90
3.3. Основы коучинга и НЛП для руководителей и работников предприятия	92
3.3.1. Основы коучинга	92
3.3.2. Техника «якорения»	93
3.3.3. Использование позитивных переживаний прошлого для коррекции эмоционального состояния	94
3.4. Психологические тесты	96
Практические задания	106
Глава 4. Реструктуризация предприятия	112
Практические задания	117
Глава 5. Реструктуризация задолженности несостоятельного предприятия	123
Практические задания	124
Глава 6. Инновационный менеджмент на неплатёжеспособном предприятии	127
6.1. Особенности антикризисного инновационного менеджмента	127
6.2. Латеральный маркетинг	128
6.3. Основы теории решения изобретательских задач	131
6.4. Формирование портфеля инновационных проектов	135
Практические задания	138
Глава 7. Инвестиционная политика в антикризисном управлении	147
Практические задания	149
Заключение	151
Примерные темы рефератов	152
Список рекомендуемой и использованной литературы	156

ПРЕДИСЛОВИЕ

В данном учебно-практическом пособии рассматривается антикризисное управление как повседневная деятельность предприятия, когда руководитель должен принимать решения относительно маркетинга, управления персоналом, внедрения новшеств, а также описаны методики оценки близости предприятия к банкротству, представлены практические задания для закрепления полученных знаний.

Практическое пособие предназначено для студентов специальности «Менеджмент организации» высших учебных заведений, слушателей курсов повышения квалификации, а также студентов других экономических специальностей, интересующихся антикризисным управлением.

Цель учебного пособия - сформировать у студентов комплекс знаний по антикризисному управлению предприятием.

Задачи практического курса:

- рассмотреть причины кризисов на уровне государства и предприятия;
- научить проводить диагностику и преодолевать причины неплатежеспособности и несостоятельности предприятий;
- сформировать у обучающихся знания, необходимые для разработки антикризисной стратегии и плана финансового оздоровления предприятия.

Автор использовал традиционное изложение основ антикризисного управления, а также в ознакомительной форме представил некоторые современные методики, приобретающие популярность в деловой практике. Содержание пособия базируется на трудах ученых, рекомендуемых государственными стандартами, а также на собственных разработках автора. Для более глубокого изучения теоретических и практических вопросов антикризисного управления автор предлагает список современной литературы по менеджменту и возможные темы рефератов.

В практическое пособие включены задачи, практические ситуации и тесты.

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация, как бы успешно она ни функционировала, постоянно сталкивается с угрозами со стороны внешней среды. Рано или поздно может наступить замедление развития предприятия и последующее ухудшение результативности его работы. Однако финансовое неблагополучие — это результат непрофессионального управления предприятием. Антикризисное управление — это особая система управления предприятием, которая направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента. Другими словами, антикризисное управление — это особый тип управления, обладающий как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

С точки зрения стратегии антикризисное управление должно создать предприятию условия для формирования в течение достаточно длительного периода конкурентного преимущества, позволяющего производить потребляемую рынком продукцию и получать достаточно денежных средств для выполнения всех своих обязательств, возникающих при ее создании и сбыте.

Однако антикризисное управление затрагивает деятельность не только предприятий, но и экономики страны в целом. Для экономики нашей страны, переживающей переход к рыночной форме хозяйствования, эта проблема особенно актуальна. Смена формы хозяйствования сопровождалась появлением большого количества дестабилизирующих факторов, таких как деформированная воспроизводственная структура, инфляция, технологическая отсталость, разрушение централизованной системы снабжения и сбыта, неразвитость финансово-банковской системы, неразвитость правовых основ, институциональной структуры и системы регулирования конкурентной рыночной экономики. Всё это, сопровождаемое распадом бывшего СССР, разрушением традиционно сложившихся связей, значительно затрудняло

предприятиям переход к рынку. Кризис в экономике страны, усугубляемый инновационным кризисом, привёл к общему спаду производства и снижению конкурентоспособности продукции. Сейчас, после более десяти лет реформ, экономическое положение в стране можно назвать относительно стабильным. Однако до сих пор очень многие предприятия имеют неудовлетворительную структуру баланса, неконкурентоспособную продукцию.

В связи с этим целями антикризисного управления являются:

- предупреждение и предотвращение кризисов на ранней стадии их возникновения;
- проведение отдельных мягких корректирующих мероприятий, позволяющих стабилизировать ситуацию;
- использование позитивных аспектов кризиса, так как в широком смысле понятие «кризис» означает не однозначно негативное явление, а переход в другое состояние, любое качественное изменение процесса. В этом смысле переход от стабильности к улучшению и переход от стабильности к ухудшению – это кризисные ситуации в развитии системы.

Следовательно, успешной стратегией руководителя будет учет возможности как положительного, так и отрицательного развития существующей ситуации и вероятных последствий. Искусство руководителя состоит в том, чтобы в хорошем увидеть плохое, а из плохого извлечь пользу.

На сегодняшний день нет единого рецепта для вывода предприятия из кризиса. Руководителям предприятий предлагается множество методик и рекомендаций. Некоторые антикризисные меры, такие как снижение издержек, повышение эффективности управления персоналом, реорганизация управленческой структуры, предпринимаются практически всеми предприятиями. Другие меры, такие как реализация новых маркетинговых программ, применение новейших методик работы с персоналом, реинжиниринг бизнес-процессов, реализация инновационной стратегии, являются достаточно спорными, хотя

теоретическое обоснование их необходимости широко представлено в литературе.

Кроме того, многие руководители забывают, что антикризисное управление должно носить не единовременный характер при возникновении чрезвычайных ситуаций, а постоянный.

Любая компания, даже занимающая лидирующее положение на рынке, должна иметь антикризисную корректирующую программу и конкретный механизм её воплощения. Руководство предприятий должно учитывать, что любое, даже заранее хорошо спланированное действие, может негативно сказаться на результатах деятельности предприятия.

Настоящее пособие даст возможность студентам познакомиться с некоторыми практическими ситуациями и приёмами антикризисного управления, что позволит сформировать у них определённые знания и навыки.

РАЗДЕЛ I.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

ГЛАВА 1. ПРИЧИНЫ КРИЗИСОВ В МАСШТАБАХ СТРАНЫ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

*Настоящий менеджер сначала выяснит,
что плохо, а уже после – что хорошо.
Б. Гейтс*

1.1. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В РОССИИ

А. Паршев [34] в своей книге «Почему Россия не Америка» попытался оценить те факторы, которые мешают нашей стране быть конкурентоспособной. Он взял за основу сравнения не такие отвлечённые понятия, как «свобода слова», «уровень демократии», «гражданские свободы» и прочие, которые обычно используют для определения конкурентоспособности страны, а основное правило эффективности экономики - превышение доходов над расходами. Так, если предприятие за продукцию получает выручки больше, чем тратит на ее производство и собственное существование, то оно конкурентоспособно, если меньше, то приходится сначала снижать издержки, потом собственное потребление, потом брать кредиты, а то и избавляться от части основного капитала - это опасный путь, чреватый полным разорением. Если рассматривать эти критерии оценки в масштабах страны, то можно отметить:

Общэкономические причины кризисов

1. Конкуренция товаров одинакового качества. Товар низкого качества не способен создавать конкуренцию товару среднего и тем более высокого качества.

2. Выпуск продукции иностранными фирмами в России. Всё произведённое реализуется в России, дополнительного притока де-

нежных средств нет, более того – прибыль вывозится из страны. Вместо притока денежных средств возникает их отток.

3. Отсутствие иностранных инвестиций. Оценивая перспективы вложения средств в производство, инвестор должен составить возможный баланс. Если между приходом и расходом есть положительная разница, то предприятие оказывается прибыльным.

Прибыль во всем мире оказывается примерно одинаковой. Готовая продукция стоит примерно одинаково во всем мире, ведь рынок свободный! Если где-то можно продать что-то чуть подороже, туда это привезут со всего мира, цена и выровняется. А вот расход (затраты, издержки) в разных местах разный. Выгодность производства определяется разницей между мировой ценой произведенного продукта и местными уровнями затрат на его производство.

Например, на станции Беллинсгаузен в Антарктиде в принципе можно построить ткацкую фабрику. И хотя транспортировка хлопка туда и готовых тканей морем оттуда не очень дорога, все равно никто этого не сделал и не сделает. Издержки на производство всё равно будут очень высоки, а продать ткань дороже только на том основании, что она антарктическая, вряд ли удастся.

Мировые цены на продукцию во всем мире примерно одинаковы, поскольку регулируются рынком. А вот местные условия в мире различны и постоянно меняются, поэтому капиталы и "перетекают" из одной страны в другую. Теперь уже точно известно, что направление перемещения капитала в России одно - за границу. Это происходит потому, что затраты на производство выше, чем в других странах.

4. Экспорт новых технологий. Экспортировать новые технологии не всегда выгодно. Внедрённые в чужих странах, где затраты на их производство значительно ниже, они приносят иностранным производителям большую выгоду, нежели отечественным. Однако это возможно преодолеть за счёт эффекта масштаба производства и выпуска уникальной технологии.

Географические причины кризисов

1. Климат. Россия, в отличие от стран Европы и Скандинавии не обогревается тёплым течением Гольфстрим. Тёплые ветры Средиземноморья и Атлантического океана её не затрагивают. Она испытывает воздействие лишь ветров Северного Ледовитого океана (рис. 1). Среднегодовые температуры нашей страны самые низкие (на одном уровне с нами по климату оказывается лишь Монголия). Из этого следуют:

- *Огромные энергозатраты.* Большая часть средств расходуется на отопление помещений для обеспечения нормальной работы людей и лишь совсем немного – на работу оборудования.



Рис. 1. Основные факторы географического положения

- *Дороговизна строительства.* Для того чтобы построенное здание было не только прочным, но и тёплым, необходимо, чтобы оно имело фундамент, подошва которого расположена глубже грани-

цы промерзания, а ведь чем глубже он залегает, тем такой фундамент дороже, и цена его растет пропорционально глубине. Вдвое более глубокий фундамент стоит дороже минимум втрое-вчетверо. На юго-западной границе России глубина промерзания 110 см, а ближе к Поволжью - уже 170. Стоимость даже простого фундамента под легкий садовый домик составляет в России 30 % от общей стоимости строительства. Толстые стены зданий, двойные рамы на окнах призваны сохранить столь дорогостоящее тепло. Прочные крыши обязаны выдержать снеговую нагрузку. Все это стоит немалых денег.

Для сравнения приведём следующие факты. В Англии достаточна толщина стены в 1 кирпич (толщина кирпича - 20см). Там стены выполняют только несущую функцию. В Малайзии и Таиланде при средней температуре января и июля +28° С стены нужны только для защиты от ветра, и делаются они из металлического, шиферного или пластикового листа.

А вот в средней полосе России толщина стены должна составлять минимум 3,5 кирпича (90 см). Конечно, это зависит от района, от материала, но и на Кубани 2 кирпича (50 см) не роскошь.

Под массивную стену нужен и более прочный, а значит, и дорогой фундамент. Российский одноэтажный кирпичный дом весит, как английский трехэтажный.

Таким образом, в зависимости от вида строительства его стоимость выше, чем в Западной Европе, в 2-3 раза. По сравнению с субтропиками - в несколько раз. Соответственно выше и амортизационные выплаты, а здания менее долговечны. Строительство здания или аренда уже построенного в России существенно дороже, чем в других странах мира.

- *Низкая рентабельность сельского хозяйства.* Сельское хозяйство зависит от климата. Даже в южных районах страны нельзя вырастить такие фрукты и овощи, как, предположим, в странах со средиземноморским климатом. Почвы наши бедны и не позволяют снимать по два-три урожая в год. Практически вся произведённая

продукция уходит на внутреннее потребление, а то, что вывозится за рубеж, – неконкурентоспособно.

2. Ресурсы. Ресурсы - это сырье, комплектующие, оборудование, лицензии, технологии.

Природные ресурсы в России дороги. Во-первых, их сложно добыть в морозном климате, провести предтранспортировочную обработку. Во-вторых, разведанных ресурсов, по некоторым прогнозам, у нас осталось на 20-25 лет. В-третьих, основные затраты приходится на транспортировку, так как в Центральной России практически никаких полезных ископаемых нет, их все необходимо везти из Сибири.

3. Транспорт. Огромные расстояния, невероятная протяженность автомобильных и железнодорожных дорог делает расходы по транспортировке продукции и ресурсов непозволительно дорогими. А. Паршев приводит такие данные: «Плотность населения напрямую влияет на транспортные расходы. Если, например, равномерно разместить население каждой страны на ее территории, то англичане, немцы, японцы окажутся на расстоянии около 60 метров друг от друга, тайцы и французы - в 100 метрах. А вот между русскими расстояние будет 570 метров» [34].

Что касается речного транспорта, то даже если бы у нас существовала всеобъемлющая сеть речного транспорта, перевозки внутри страны были бы дороже, например, западноевропейских, из-за сезонного ритма наших водоемов.

Уровень жизни населения

1. Расходы на оплату труда. Считается, что уровень заработной платы в России значительно ниже, чем в других странах. Однако при попытке сравнить зарплату в производящих отраслях России с аналогичной зарплатой в США обнаруживаются некоторые

странности. Не с чем сравнивать зарплату российской швеи: в США почти ничего не шьют. Американские джинсы шьют в Таиланде. Нельзя узнать, сколько получает американский сборщик радиоэлектронной аппаратуры - вся электроника производится в юго-восточной Азии. Нельзя определить размер зарплаты американского оружейника, ведь "Ремингтоны" и "Моссберги" уже давно собираются в Бразилии и Мексике. Основное производство вынесено в страны с более низкими издержками, а в странах, входящих в так называемый «золотой миллиард», производятся либо услуги, либо высокотехнологичная интеллектуальная продукция. А Россия пока не входит даже в двадцатку лидеров в этом направлении деятельности.

2. Производительность труда. В России она мало чем отличается от общемировой [34]. Тем не менее, проживая в таких климатических условиях, российский работник должен обеспечить себя и свою семью тёплой одеждой, более калорийной пищей, обогреть свой дом. Следовательно, невозможно начислять заработную плату только исходя из количества произведённой работником продукции и её качества, необходимо учитывать ещё и регион проживания работника.

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что и качество выпускаемой продукции, и уровень конкуренции на внутреннем и внешнем рынке, и движение мировых финансовых капиталов, и географическое положение влияют на уровень стабильности жизни в стране и, соответственно, на уровень жизни населения.

1.2. ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСОВ

Многие экономисты и политики предлагали свои пути преодоления кризисов в российской экономике.

В дореволюционной и некоторое время в советской России видели выход в золотом обеспечении рубля. Однако это способствовало вывозу капитала. Переводя рубли в золото, иностранные и русские предприниматели вывозили его за рубеж, тем самым обедняя страну.

Что касается соответствия денежной массы объемам товаров, то в СССР, когда товароборот функционировал нормально, зарплату выдавало только государство, и потребительский товар выпускало тоже только оно. Денег выдавалось столько, на сколько выпускалось товара, и на руках денежная масса не оставалась (было исключение - кооперативно-колхозный рынок). Таким образом, денежная масса в обращении была постоянна, и ее оборачиваемость регулировалась частотой выдачи зарплаты. Благодаря высочайшей квалификации сталинских экономистов удавалось рассчитывать цены таким образом, чтобы и товарного дефицита не было, и не оставалось непроданного товара [34]. Но это было возможно лишь в условиях командной экономики и жесткого контроля.

1. Политические меры. Даже в условиях рыночной экономики одним из путей преодоления кризисов является государственное регулирование экономики за счёт политических мер. А. Паршев [34] предлагает запретить вывоз невозполнимых ресурсов и контроль их использования внутри страны. Он предлагает

запретить собственникам вывоз товаров за границу, право на который может принадлежать только обществу в целом и который может осуществляться государством.

2. Нормативно-законодательная деятельность. Здесь следует упомянуть антимонопольное регулирование экономики, регулирование в сфере социальных ценностей (занятость, трудовые отношения, здравоохранение и др.).

3. Финансовое регулирование – это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйств, предприятий и государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования. В стране финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями. Часто в основе кризисов лежит сокращение тех статей бюджета, которые государство обязано финансировать. Следствием этого является снижение уровня зарплаты и задержки в её выплатах, упадок здравоохранения, дефицит других жизненноважных ценностей.

Для преодоления финансовых кризисов следует:

- сбалансировать распределение налогового бремени между отраслями;
- преодолеть сложившееся за последние годы недоверие массового потребителя к государству;
- более чётко контролировать процесс использования денежно-кредитной эмиссии, проводить антиинфляционное регулирование;
- преодолеть дефицит финансового капитала (дефицит пассивов банковских и небанковских финансовых институтов относительно спроса на денежные средства) за счёт постепенного восстановления утраченных сбережений граждан, стимулирования привлечения новых накоплений граждан в банки и

иные небанковские финансовые институты, привлечения прямого и портфельного иностранного капитала либо введения практики учёта и переучёта векселей.

4. Стимулирование научно-технического прогресса (НТП). Развитие промышленности невозможно без развития НТП. А развитие НТП в первую очередь должно регулироваться государством.

Можно выделить несколько направлений государственной политики для активизации инновационной деятельности в России:

- формирование приемлемых налоговых льгот, снижение налогового бремени с инновационных предприятий;
- политика протекционизма (защита российских технологий на внутренних и внешних рынках);
- развитие инновационной инфраструктуры, в частности бизнес-инкубаторов и технопарков, причём эти бизнес-инкубаторы и технопарки должны быть в каждом регионе;
- поддержка венчурного финансирования инновационных проектов;
- определение перечня и механизма реализации основных инновационных проектов государственного назначения на ближайшие несколько лет;
- снижение ставки банковского процента;
- использование внешнеэкономических связей в качестве фактора роста промышленного производства;
- формирование благоприятных условий для развития малого инновационного предпринимательства;
- всесторонняя поддержка инновационно-ориентированных предприятий;

- облегчение процедуры официальной регистрации учреждений и организаций, занимающихся научно-технической инновационной деятельностью.

Долгосрочные стратегические задачи состоят в следующем:

- переориентация сферы НИОКР с военно-технических задач на решение проблем повышения качества жизни (здравоохранение, образование, охрана окружающей среды, развитие отраслей, производящих потребительские товары, транспорта, связи);

- повышение конкурентоспособности национальной промышленности;

- экономия природных ресурсов;

- формирование инновационной культуры в обществе;

- прогресс фундаментальных научных знаний;

- решение специфических оборонных задач.

Всё это послужит импульсом для инновационного развития страны в целом и каждого инновационного предприятия в отдельности [11, 16, 22].

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Есть ли возможность снижения влияния географических особенностей положения нашей страны экономическими методами? Какие пути выхода из кризиса для России вы видите?

2. Попробуйте сформулировать вашу точку зрения на природу российских кризисов.

3. Охарактеризуйте подобным образом положение других стран: Англии, США, Японии, Германии, Франции. Какие возможности и угрозы таит для этих стран их географическое положение и наличие / отсутствие ресурсов. Проанализируйте стратегии этих стран по преодолению экономических кризисов. Изложите это письменно (не более 4-5 страниц).

4. Какие исторические предпосылки кризисов в России вы знаете? Какие экономические кризисы уже бывали в России (XIX – XX вв.)? Выделите их основные причины, течение, методы преодоления и последствия. Возможно ли повторение этих кризисов в настоящее время?

5. Аналогично проанализируйте экономические кризисы для любой страны на выбор в тот же исторический период. Как экономические кризисы за рубежом взаимосвязаны с кризисами в России?

6. На заседаниях «Римского клуба» в 1972 году Д.Х. Медоуз для выхода мировой экономики из кризиса и в качестве средств для предотвращения будущих катастроф предложил идею "нулевого прироста": не должно быть роста ни экономики, ни населения. Выскажите своё мнение по этому поводу. Можете ли вы обосновать его?

7. Выделите причины экономического кризиса в России в период перехода к рыночной экономике.

8. Как государство регулирует кризисные ситуации? Возможно ли предсказание кризисов?

9. Напишите эссе на тему: «Программа стабилизации ситуации в России».

Работа выполняется подгруппами по 4-5 человек. Порядок выполнения: анализ основных макроэкономических показателей нашей страны. Собирается статистическая информация по важнейшим отраслям хозяйства. В письменном отчете кратко изла-

гается настоящая ситуация в России, прорисовываются перспективные направления развития нашей страны. Предлагается программа развития России. На следующем занятии подгруппы представляют на обсуждение свои программы.

Требования к отчету: Отчет о проделанной работе сдаётся в письменном виде от каждой подгруппы в одном экземпляре. В аналитической части обязательно наличие постраничных ссылок на источники информации о состоянии страны.

Оценивается результат работы каждой подгруппы в целом.

ГЛАВА 2. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

*Что случилось однажды, может никогда
больше не случиться. Но то, что случилось
два раза, непременно случится и в третий.*

П. Коэльо

2.1. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Причинами кризисов могут послужить различные факторы, которые можно разделить на две основные группы:

1. внешние (не зависящие от деятельности предприятия);
2. внутренние (зависящие от деятельности предприятия).

Внешние факторы возникновения кризиса можно в свою очередь подразделить:

- на социально-экономические факторы общего развития страны
- рост инфляции;
- нестабильность налоговой системы;
- нестабильность регулирующего законодательства;
- снижение уровня реальных доходов населения;
- рост безработицы;
- рыночные факторы;
- снижение емкости внутреннего рынка;
- усиление монополизма на рынке;

- нестабильность валютного рынка;
- рост предложения товаров-субститутов;
- прочие внешние факторы;
- политическую нестабильность;
- стихийные бедствия;
- обострение криминогенной ситуации.

Внутренние факторы возникновения кризиса:

1. Управленческие (высокий уровень коммерческого риска; недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективный финансовый менеджмент; неэффективное управление издержками производства; отсутствие гибкости в управлении; недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности).

2. Производственные (необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса; устаревшие и изношенные основные фонды; низкая производительность труда; высокие энергозатраты; перегруженность объектами социальной сферы).

3. Рыночные (низкая конкурентоспособность продукции; зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей).

Конечно, все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы.

Кратко основные внутренние причины кризиса и пути выхода из него представлены в табл. 1 [17].

Пути выхода из внутреннего кризиса

Функциональные сферы Стадии планирования	Продукты и услуги	Маркетинг	Производство	Организация и управление	Капитал	Финансы
Формулирование проблем	Низкое качество продукции и услуг	Слабые каналы сбыта	Устаревшее оборудование	Неэффективная оргструктура	Отсутствие стратегического инвестора	Большая дебиторская задолженность
Определение целей	Выпуск новой продукции, повышение качества существующей	Формирование новой схемы каналов сбыта	Замена оборудования	Реорганизация структуры управления	Привлечение стратегического инвестора	Сокращение дебиторской задолженности

Функциональные сферы Стадии планирования	Продукты и услуги	Маркетинг	Производство	Организация и управление	Капитал	Финансы
Планирование средств достижения целей	НИОКР, покупка лицензий на производство, контроль качества	Привлечение посредников, открытие филиалов	Выбор нового оборудования, составление бюджета программы	Выбор новой оргструктуры	Продажа контрольного пакета акций	Продажа долгов, конверсия долгов в долевое участие, заключение соглашения о графике выплат
Планирование ресурсов	Набор специалистов, составление бюджета программы	Создание отдела развития, составление бюджета программы	Долевое участие, составление бюджета программы	Набор или переквалификация кадров, составление бюджета программы	Привлечение компании по управлению программой капиталом	Привлечение компании по управлению капиталом
Планирование внедрения и контроля	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Назначение ответственного	Назначение ответственного

2.2. СТАБИЛИЗАЦИОННАЯ ПРОГРАММА

В результате кризиса предприятие может потерять свою платежеспособность. Для восстановления платежеспособности предприятия применяется стабилизационная программа [1]. Сроки ее осуществления для предприятия, находящегося в зоне “ближнего” банкротства, крайне ограничены, ведь резервных фондов у него уже, как правило, нет, а финансовые вливания извне исключены. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. В состоянии кризиса предприятие все свои решения должно принимать быстро и с максимально возможной эффективностью. Основными путями повышения эффективности здесь становится максимизация или экономия денежных средств.

При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, неприемлемыми с позиций обычного управления: допускаются любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Это можно изобразить графически (рис. 2). Наступление кризиса означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия.

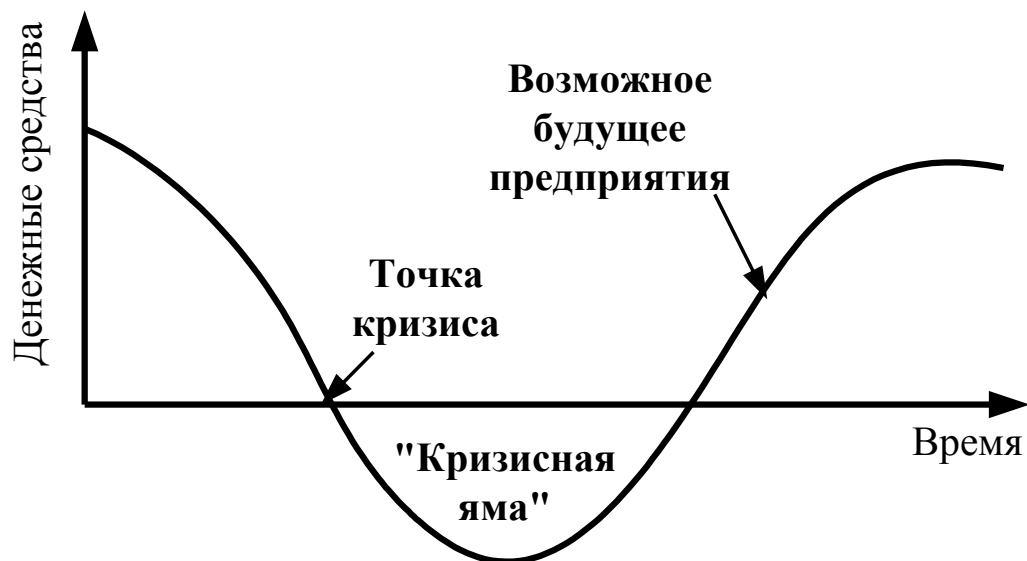


Рис. 2. График движения денежных средств в условиях кризиса

Стабилизационная программа призвана управлять активами предприятия для заполнения разрыва между их расходом и поступлением.

Заполнение “кризисной ямы” может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решение этой задачи.

Увеличить денежные средства предприятия можно путём перевода активов предприятия в денежную форму. При этом возможен ряд шагов.

1. Продажа краткосрочных финансовых вложений.
2. Продажа дебиторской задолженности.
3. Продажа запасов готовой продукции. Эту меру осуществить сложнее, поскольку она предполагает продажу с убытками и ведет к осложнениям с налоговыми органами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации решаются путём уменьшения возможных будущих поступлений.
4. Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже закупочной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.
5. Продажа инвестиций (деинвестирование), оно может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях

(продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли: если конкретный инвестиционный проект начнет давать прибыль вне периода антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса – верный путь к банкротству.

6. Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы. Эта мера наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов, как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать: это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации. Та же проблема присутствует и при мероприятиях по уменьшению текущей потребности в оборотных средствах.

Для минимизации риска от подобного шага производства ранжируются (экспертным методом) по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. При этом продаже подлежат объекты непроизводственной сферы и вспомогательного производства, использующие универсальное технологическое оборудование, ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цехи подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения), нерентабельные объекты основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (литейные и кузнечно-прессовые цехи). В последнюю очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Причем такая мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, а несколькими технологическими цепочками, а также для предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность, особенно ес-

ли эти полуфабрикаты более рентабельны, чем конечный продукт, что нередко встречается на химических заводах.

Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Оптимальным было бы решение их судьбы в рамках реструктуризации, а не стабилизационной программы. Продажу основных фондов скорее всего придется производить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем.

Таким образом, антикризисное управление отличается от управления в обычном режиме. Если весь арсенал подходов и методов последнего сосредоточен на развитии и выживании предприятия в долгосрочном аспекте, то методы первого нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

I. Ответьте на вопросы:

1. Как часто на предприятии могут возникать кризисы?
2. Выделите внешние и внутренние причины кризисов на предприятии. Приведите классификацию этих причин. Какие причины, на ваш взгляд, наиболее существенны?
3. Как распознать начало кризисной ситуации на предприятии? Какие предпосылки кризисов вы знаете?
4. Как осуществляется контроль имущества предприятия? Вспомните, что такое инвентаризация активов предприятия. Как часто она проводится? Какие объекты затрагивает?
5. Выделите внутренние причины несостоятельности предприятия по следующим направлениям:

- кадровая политика;
- финансовая деятельность;

производство;

- маркетинг;
- научно-техническая деятельность.

Как предприятие может устранить эти внутренние причины?

6. Рассмотрите организацию, производящую продукцию или оказывающую услуги, которая вам хорошо известна:

- Перечислите ключевые возможности внешней среды или угрозы, с которыми приходится сталкиваться организации.
- Проанализируйте возможные внешние причины кризиса.

Как организация может противостоять им?

7. Изучите табл. 2. Проанализируйте известные вам предприятия, определив, на каком этапе цикла развития они находятся.

8. Какие угрозы ожидают организацию на каждом из этапов?

II. Письменно ответьте на следующие вопросы

1. Зависит ли тип организации от состояния её внешнего окружения? Аргументируйте ваше мнение.

2. Какие эталонные стратегии предприятия вы знаете? Подумайте, какие эталонные стратегии фирма может использовать на каждом из этапов?

Типы организаций в зависимости от этапа циклического развития фирмы [6,38]

	Эксплеренты	Пациенты	Виоленты	Коммутанты
Характеристики	Связаны с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Подлинными инноваторы, чаще венчурные фирмы, находящиеся под прикрытием других, более крупных и устойчивых фирм	Фирмы, вставшие на путь узкой специализации для ограничения круга потребителей, нишевые. Товары, выпускаемые ими дорогие, высококачественные, ориентированные на тех, кого не устраивает обычная продукция	Действуют в сфере крупного, стандартного производства. Это фирмы с силовой стратегией, работающие, как правило, в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоения технологий, массовым выпуском продукции, способны к организации венчурных фирм для вынесения рискованных исследований вовне	Средний и малый бизнес в локальных масштабах. Удовлетворяют незначительные по объёму, а нередко и кратковременные нужды конкретного клиента, то есть происходит индивидуализация услуги
Условия создания	Наличие оригинальной идеи, проверенной на предмет практической необходимости. Наличие специалистов (инноваторов), заинтересованных в реализации идеи. Перспективы производства и сбыта продукции, полученной на основе данной идеи	Наличие новых изделий (товаров, услуг), проверенных рынком. Наличие специалистов, заинтересованных в завоевании рынка. Наличие необходимых инвестиций. Перспективы производства и сбыта продукции	Освоение определённого сегмента рынка с полным его насыщением. Наличие специалистов, заинтересованных в совершенствовании системы производства и сбыта. Стабильность в деятельности фирмы. Возможность получения прибылей	Распад интернациональной компании на ряд национальных фирм. Наличие желания у специалистов сохранить свой коллектив, несмотря на старение организации. Отсутствие у конкурентов желания поглотить фирму

	Эксплеренты	Пациенты	Виоленты	Коммутанты
Преимущества	Мобильность и гибкость перехода к радикальным новациям. Высокая мобильность кадров в освоении новых видов деятельности. Узкая специализация научной направленности. Творческая атмосфера в коллективе. Интеллектуальный продукт имеет большую значимость. Производство штучное и малосерийное	Мобильность и гибкость перехода к инновациям, особенно в начале существования фирмы данного типа. Изменение научной направленности в ходе жизнедеятельности фирмы. Творческая атмосфера в коллективе. Интеллектуальный продукт значителен. Производство малосреднесерийное	Единство научных и производственных процессов, консерватизм в нововведениях. В основном сосредоточено на улучшающих инновациях. Производство массовое, крупносерийное	Малодинамичные научные структуры заняты чаще имитацией новинок и продвижением их к населению, оказанием новых видов услуг после появления новой продукции и новых технологий. Производство штучное и малосерийное; гибкость, индивидуальный подход
Возможные причины кризиса	Кризис вероятен ввиду ошибок в исследованиях либо чрезмерной убыточности и безрезультатности исследований	Возможность кризиса почти незаметна, так как он может быть обусловлен в основном внешними причинами, внешними циклами развития экономики, политическими причинами. Внутренняя вероятность кризиса тоже существенна в основном за счёт принятия неверных инновационных и финансовых решений	Утрачивается динамизм, развивается неповоротливость (слишком большой масштаб, гипертрофированная бюрократическая структура, омертвление значительной части капитала в утративших перспективу производствах)	Несвоевременное принятие решений о постановке продукции на производство, степени технологической освоенности изделий, целесообразных изменениях в продукции согласно требованиям специфических потребителей

	Эксплеренты	Пациенты	Виоленты	Коммутанты
Выбор типа «маркетинговой войны»	<p>«Фланговая война» Компания расширяет рынок за счёт выпуска нового продукта и прочно закрепляет этот сегмент за собой раньше, чем на него выйдут конкуренты. При ведении «фланговой войны» ни в коем случае нельзя использовать пробный маркетинг, следует соблюдать секретность</p>	<p>«Наступательная война» Такой тип «войны» могут использовать и вести сильные компании, не являющиеся лидерами. У них есть достаточно большие ресурсы для атаки лидера. Но атаковать нужно хитро: «в слабое место в силе лидера», ведь любое преимущество лидера обязательно содержит в себе какие-то минусы. На этих минусах и нужно сконцентрироваться конкурентам. Обязательным является проведение столь же масштабных, что и у лидера, рекламных кампаний, иначе ничего не получится</p>	<p>«Оборонительная война» Если компания добилась лидирующего положения, значит, у нее есть хорошее конкурентное преимущество (уникальные характеристики товара), потребители об этом знают, само лидерство усиливает позицию компании. Ведь у потребителей существуют определенные иллюзии восприятия: большинство не может ошибаться, лидер всегда лучший и т.д. Задача лидера - увеличить или хотя бы удержать долю рынка. Этого можно достигнуть постоянным улучшением своего товара, копированием удачных идей конкурентов, расширением рынка.</p>	<p>«Партизанская война» Компании, ведущие такую «войну», должны искать небольшой сегмент, который неинтересен крупным компаниям, и работать в нем. Сегмент можно выбрать по разным признакам: географическим (маленькие местные компании), демографическим, создать уникальный продукт для небольшой целевой аудитории и т.д. Преимуществом также является то, что маленькая компания очень мобильна, подстраивается под изменяющиеся условия. «Партизан» очень хорошо знает своего клиента и может удовлетворять его потребности лучше других.</p>

ГЛАВА 3. МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА

3.1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Финансовая пропасть – самая глубокая из всех
пропастей, в неё можно падать всю жизнь.*

И.Ильф, Е. Петров

Существует большое количество разнообразных приёмов и методов прогнозирования финансового состояния предприятия с позиций возможного банкротства. Основными из них являются [18, 55]:

- 1) расчёт индекса кредитоспособности (пятифакторная модель Э.Альтмана);
- 2) использование формализованных и неформализованных критериев;
- 3) прогнозирование показателей платежеспособности.

1. Пятифакторная модель Э.Альтмана. Она имеет вид:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5,$$

где X_1 – чистый оборотный капитал/активы;

X_2 – накопленная реинвестированная прибыль/активы;

X_3 – прибыль до выплаты процентов и налогов/активы;

X_4 – рыночная оценка собственного капитала/заемный капитал;

X_5 – объем продаж/активы.

При $Z < 1,81$ вероятность банкротства очень велика. При $Z > 2,99$ банкротство маловероятно.

В точке Z, характеризующейся значением 2,675, на 90% точна в предсказании банкротства на один год вперед и на 80% - на два года вперед.

2. Использование системы формализованных и неформализованных критериев. Любое прогнозное решение подобного рода независимо от числа критериев является субъективным, а рассчитанные значения критериев носят скорее характер информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия немедленных решений волевого характера.

Комитетом по обобщению практики аудирования (Великобритания) были выделены две группы критериев, содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия. Основываясь на разработках западных аудиторских фирм и адаптируя эти разработки к отечественной специфике ведения бизнеса, можно использовать следующую двухуровневую систему показателей.

К первой группе относятся критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения которых и складывающаяся динамика изменения свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. К ним относятся:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заёмных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- постоянная нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заёмных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заёмных средств над установленными лимитами;

- постоянное невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и не находящих сбыта товаров и производственных запасов;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- вынужденное использование новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое; вместе с тем они говорят о том, что при определённых обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- вынужденные остановки, а также нарушение ритмичности производственно-технологического процесса;
- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т.е. чрезмерная зависимость финансовых результатов деятельности предприятия от какого-либо одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;
- излишняя ставка на возможную и прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;

- недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

Не все из рассмотренных критериев могут быть рассчитаны непосредственно по данным бухгалтерской отчетности, может потребоваться дополнительная информация. Что касается критических значений этих критериев, то они должны быть детализированы по отраслям и подотраслям и определены после накопления определённых статистических данных.

3. Прогноз показателей платёжеспособности. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» и Методологическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденными распоряжением ФУДН при Госкомимуществе России от 12 августа 1994г. № 31-р, анализ и оценка структуры баланса проводятся на основе трёх показателей:

- 1) коэффициента текущей ликвидности;
- 2) коэффициента обеспеченности собственными средствами;
- 3) коэффициента утраты (восстановления) платёжеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение фактической стоимости имеющихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог раздела II актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных займов и кредиторской задолженности (итог раздела V пассива баланса за вычетом строк 640, 650):

$$K_{л} = \frac{AII}{III - III_{стр640,650}}$$

Структура баланса считается удовлетворительной при $K_{л} \geq 2$.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (K_{occ}) характеризует наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Он определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (П V) и внеоборотных активов (А I) к фактической стоимости имеющихся в наличии у предприятия оборотных средств (А II):

$$K_{occ} = \frac{ПV - AI}{AII}.$$

Нормальным считается значение $K_{occ} > 0,1$.

Структура баланса признается неудовлетворительной, а предприятие — неплатежеспособным, если один из этих показателей оказывается ниже нормативного значения.

Коэффициент утраты (восстановления) платежеспособности характеризует наличие у предприятия реальной возможности утратить либо восстановить свою платежеспособность в течение определенного периода. Коэффициент утраты (восстановления) платежеспособности определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на установленный период утраты (восстановления) платежеспособности:

$$K_{enl} = \frac{K_{1\Phi} + \frac{N}{T}(K_{1\Phi} - K_{1н})}{2}.$$

где K_{enl} - коэффициент утраты (восстановления) платежеспособности;

$K_{1\Phi}$ - фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

$K_{1н}$ - значение коэффициента платежеспособности к началу отчетного периода;

T - отчетный период в месяцах;

N - период восстановления платежеспособности в месяцах (при расчете коэффициента восстановления платежеспособности $N=6$ месяцам, для коэффициента утраты $N=3$)¹.

Если этот коэффициент равен или больше 1, у предприятия имеются реальные возможности восстановить свою платежеспособность. В противном случае такой возможности нет.

По результатам расчетов и полученным значениям перечисленных показателей может быть принято одно из следующих решений:

- признание структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным;
- наличие реальной возможности у предприятия-должника восстановить свою платежеспособность;
- наличие реальной возможности утраты предприятием платежеспособности, когда оно уже в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами.

Признание предприятия неплатежеспособным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса не означает, что оно признано несостоятельным (банкротом), не изменяет его юридического статуса и не влечет за собой наступления гражданско-правовой ответственности. Это лишь зафиксированное ФСФО России или ее территориальным агентством состояние неплатежеспособности предприятия.

Алгоритм реализации процедур банкротства представлен на рис. 3 [50].

¹ При неудовлетворительной структуре баланса для проверки реальной возможности предприятия восстановить свою платежеспособность рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности сроком на 6 месяцев. Если коэффициент восстановления платежеспособности меньше 1, то это свидетельствует о том, что у предприятия в течение ближайших 6 месяцев нет реальной возможности восстановить платежеспособность. При удовлетворительной структуре баланса для проверки устойчивости финансового положения рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности.

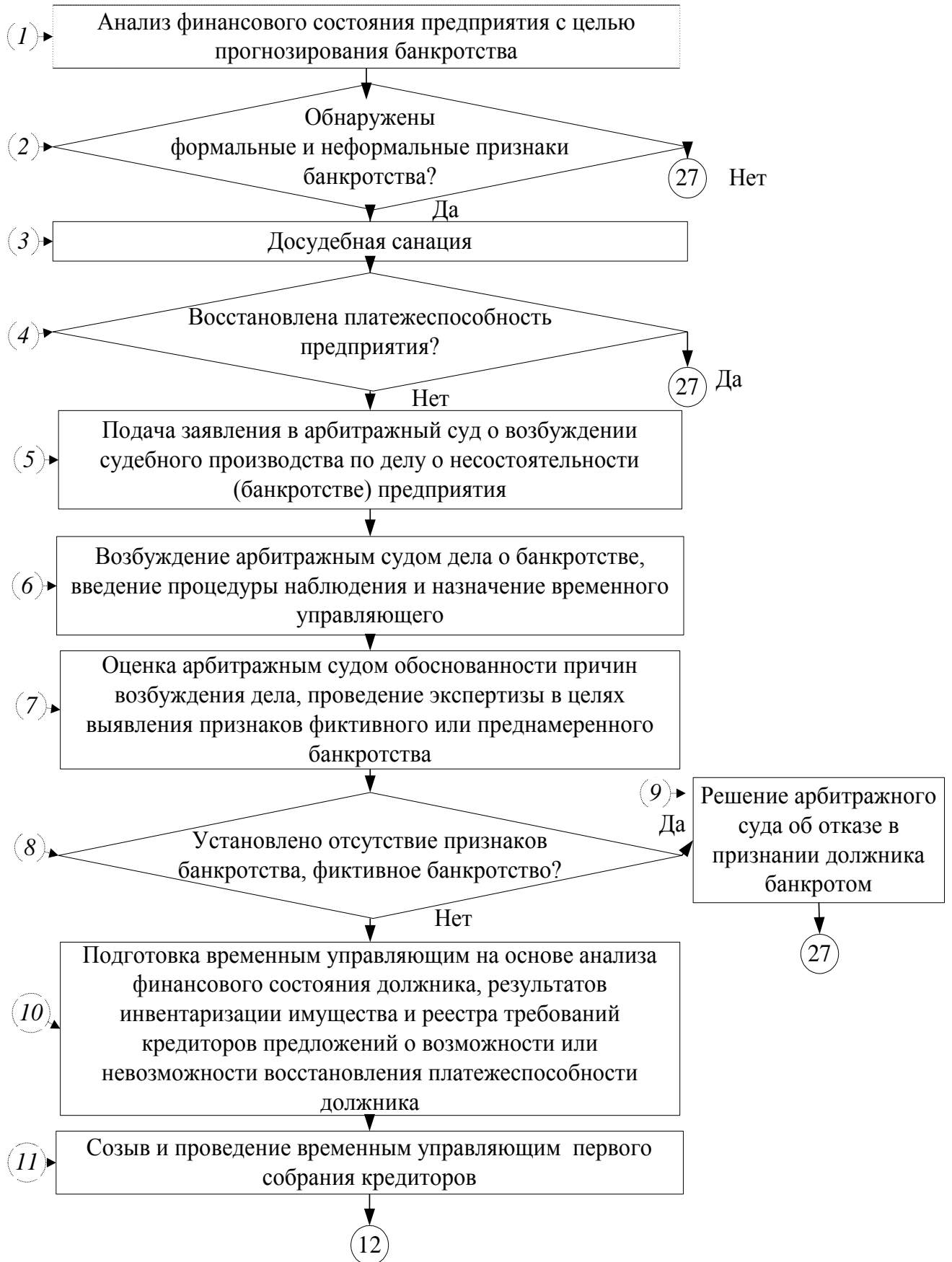
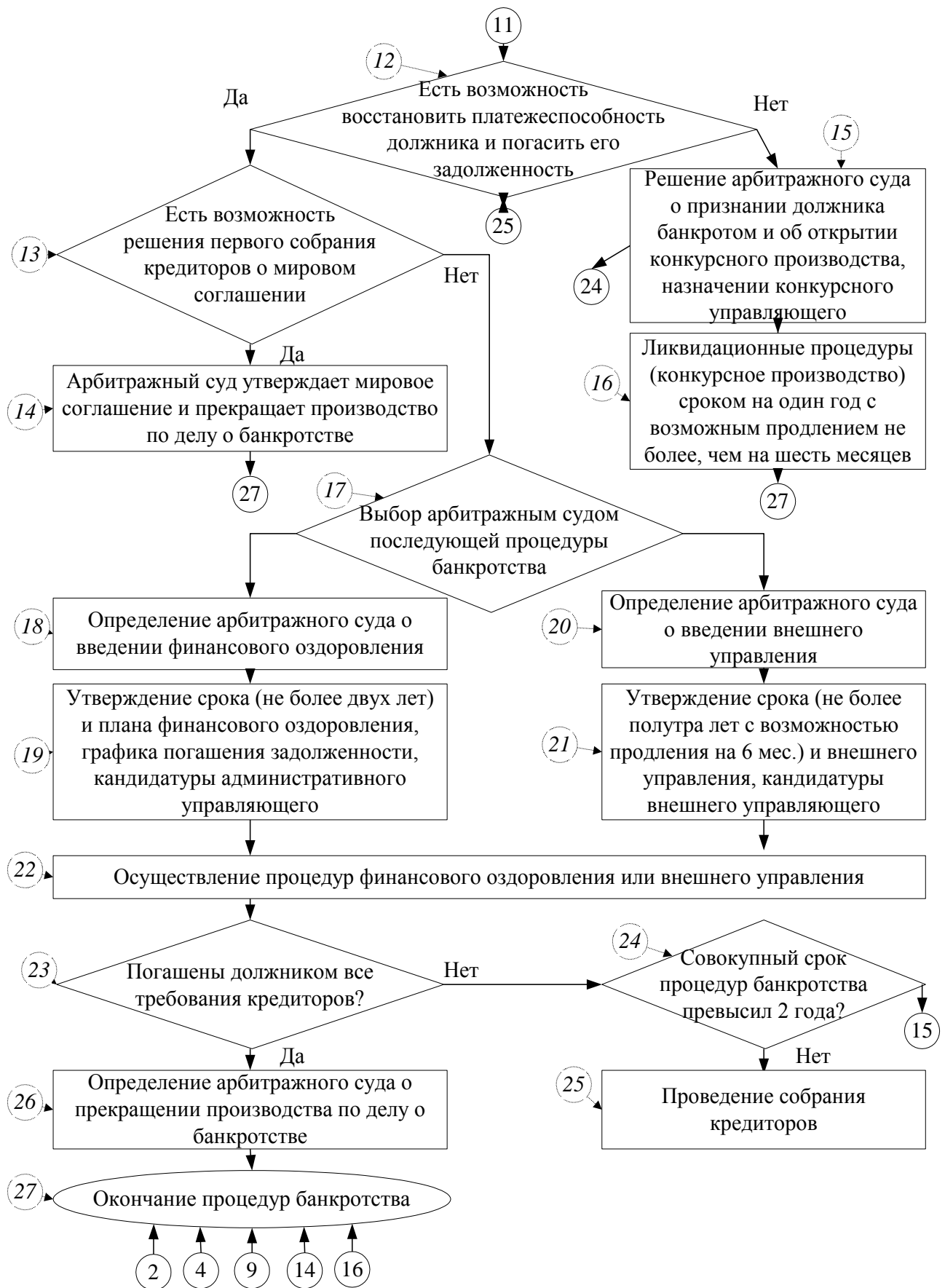


Рис. 3. Алгоритм реализации процедур банкротства



Окончание рис. 3. Алгоритм реализации процедур банкротства

3.2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ

Финансовые коэффициенты (табл. 3) представляют собой относительные показатели финансового состояния предприятия. Они рассчитываются в виде соотношений абсолютных показателей финансового состояния или их линейных комбинаций. Анализ финансовых коэффициентов заключается в сравнении их значений с базисными величинами, а также в изучении их динамики за отчетный период и за ряд лет.

Таблица 3

Методика расчета финансовых коэффициентов

Показатель	Расчет	Характеристика
Показатели ликвидности		
Коэффициент общей ликвидности	$K_l^{общ} = \frac{ТА(II)}{КО(V)}$	Коэффициент текущей ликвидности характеризует ожидаемую платежеспособность предприятия в период, равный продолжительности оборота всех оборотных средств. Нормальное значение >2
Коэффициент быстрой ликвидности	$K_l^б = \frac{ТА(II) - Запасы}{КО(V)}$	Показывает, какую часть долгов предприятие способно погасить достаточно быстро. Оптимальное значение ≥ 1 (0,7 ÷ 0,8)
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_l^{абс} = \frac{ДС + КФВ}{КО(V)}$	Показывает, какую часть долгов предприятие способно погасить в течение 2-3 дней. Оптимальное значение $\geq 0,2$
Чистый оборотный капитал	ЧОК=ТА (II) - КО (V)	Наличие ЧОК подтверждает ликвидность активов предприятия (должен быть >0)

Показатель	Расчет	Характеристика
Показатели оборачиваемости		
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$K_{об}^{акт} = \frac{Выручка(\phi 2)}{Актив_{ср.вел.}}$	Показывает эффективность, с которой фирма использует все активы для достижения главной цели - выпуска продукции
Коэффициент оборачиваемости всех активов	$K_{об}^{об.акт} = \frac{Выручка}{Об.Акт._{ср.вел}}$	Показывает эффективность, с которой фирма использует текущие (оборотные) активы для достижения главной цели - выпуска продукции
Коэффициент оборачиваемости основных производственных средств и нематериальных активов	$K_{об}^{о.с.-н.а.} = \frac{Выручка}{(ОС + НА)_{ср.вел}}$	Показывает эффективность, с которой фирма использует основные производственные средства для достижения главной цели - выпуска продукции
Коэффициент оборачиваемости запасов	$K_{об}^{зап.} = \frac{Выручка}{Запасы_{ср.вел}}$	Средняя скорость, с которой запасы переходят в дебиторскую задолженность в результате продажи конечного продукта. Используется как индикатор ликвидности запасов
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$K_{об}^{дз.} = \frac{Выручка}{ДЗ_{ср.вел}}$	Средняя скорость погашения дебиторской задолженности за период. Показывает, сколько раз в году предприятие рассчитывается «живыми» деньгами
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$K_{об}^{кз.} = \frac{Выручка}{КЗ_{ср.вел}}$	Средняя скорость погашения дебиторской задолженности за период. Показывает, сколько раз в году предприятие расплачивается с кредиторами.

Показатель	Расчет	Характеристика
Показатели рентабельности продукции. Оценка эффективности управления		
Чистая прибыль на 1 р. продаж	$\frac{\text{Чистая_прибыль_предприятия}}{\text{Объём_реализации}}$	Характеризует долю прибыли в объеме продаж
Рентабельность от всей реализации	$\frac{\text{Прибыль_от_всей_реализации}}{\text{Объём_реализации}}$	Позволяет определить долю фиксированных издержек в прибыли
Общая рентабельность (валовая маржа)	$\frac{\text{Валовая(балансовая)прибыль}}{\text{Объём_реализации}}$	Позволяет определить долю фиксированных издержек в прибыли
Показатели рентабельности предприятия		
Общая рентабельность предприятия	$\frac{\text{Валовая(балансовая)прибыль}}{\text{Средняя_стоимость_активов}}$	Оценивает способность фирмы получать наилучшие результаты на активы предприятия без учета метода финансирования этих активов и эффективности метода налогового планирования
Чистая рентабельность предприятия	$\frac{\text{Чистая_прибыль_предприятия}}{\text{Средняя_стоимость_активов}}$	Оценивает способность фирмы получать наилучшие результаты на активы предприятия без учета метода финансирования этих активов, но с учетом метода налогового планирования
Чистая рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая_прибыль_предприятия}}{\text{Средняя_величина_собственного_капитала}}$	Характеризует взаимосвязь прибыли и инвестиций. Позволяет оценить прибыль на собственный капитал и сравнить его значение с тем, которое было бы получено при альтернативном использовании капитала

3.3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется системой абсолютных и относительных показателей, оценивающих обеспеченность запасов товарно-материальных ценностей источниками их формирования. Вычисление этих показателей позволит классифицировать финансовые ситуации по степени устойчивости.

Существует четыре вида финансовой устойчивости:

I. Абсолютная финансовая устойчивость:

$$\text{Запасы} \leq \text{СОК}^1.$$

II. Нормальная финансовая устойчивость:

$$\text{Запасы} \leq \text{СОК} + \text{Долгосрочные обязательства (IV)}.$$

III. Неустойчивое финансовое положение:

$$\text{Запасы} \leq \text{СОК} + \text{Долгосрочные обязательства (IV)} + \text{Краткосрочные кредиты}.$$

IV. Критическое финансовое положение (банкротство):

$$\text{Запасы формируются за счет просроченной кредиторской задолженности}.$$

Финансовая устойчивость в долгосрочном периоде характеризуется относительными показателями:

1) коэффициентом автономии

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{СК}}{\text{Баланс}} \geq 0,6;$$

2) коэффициентом финансовой зависимости

$$K_{\text{ф.з.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}} < 1;$$

где ЗК – заёмный капитал.

3) коэффициентом маневренности

$$K_{\text{ман}} = \frac{\text{СОК}}{\text{СК}} \leq 0,5;$$

¹ СОК – собственный оборотный капитал. $\text{СОК} = \text{СК} - \text{ВА}$ (т.е. собственный капитал – внеоборотные активы) = III-II > 0

4) коэффициентом обеспеченности запасов

$$K_{об.зан.} = \frac{СОК}{Запасы} = 0,6...0,8;$$

5) приростом суммы собственного оборотного капитала, означающий финансовую устойчивость предприятия

$$\Delta СОК .$$

3.4. ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ И ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях баланса, отчета о прибыли и отчета о денежных средствах и помочь менеджерам компании решить, каким образом продолжать свою деятельность.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два прошедших периода (года) в относительном и абсолютном виде для того, чтобы сделать лаконичные выводы.

Технология анализа достаточно проста: последовательно во второй и третьей колонках помещают данные по основным статьям баланса на начало и конец года. Затем вычисляется абсолютное отклонение значения каждой статьи баланса. В последней колонке определяется относительное изменение в процентах по каждой статье.

Аналогичный анализ производится на основе отчета о прибыли предприятия.

Результаты проведенного анализа позволяют руководству предприятия сделать следующие основополагающие рекомендации своим менеджерам.

1. Улучшить взаимоотношения с поставщиками и потребителями с целью получения более льготного для себя соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

2. Всеми средствами снизить хотя бы на четверть административные издержки.

3. Финансовому директору приложить максимум усилий для поиска выгодных источников краткосрочного финансирования, если не удастся добиться льготных условий кредитования со стороны поставщика.

Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проследить динамику этой структуры. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о прибыли) принимают за сто процентов и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

3.5. АНАЛИЗ ПРИБЫЛИ

В условиях рыночной экономики получение максимально возможной прибыли - цель любого производства, т. к. прибыль является основным источником пополнения фондов накопления, социальной сферы, инвестиций, пополнения оборотных средств и т. д. Под прибылью понимается часть чистого дохода, который непосредственно получают субъекты хозяйствования после реализации продукции (работ, услуг). Таким образом, прибыль – это итоговый показатель деятельности предприятия. Она наряду с уровнем рентабельности характеризует финансовый результат его деятельности. На размер прибыли оказывают влияние не только объем произведенной и реализованной продукции, но и ее качество, ассортимент, уровень себестоимости, пени, штрафы и неустойки как уплаченные, так и полученные, различные списания сумм на убытки и т. д. Поэтому столь важно научиться её анализировать, выявлять отклонения от плана и предыдущего года.

В процессе анализа хозяйственной деятельности предприятия используются следующие показатели прибыли: балансовая прибыль, прибыль от реализации продукции (работ, услуг), прибыль от прочей реализации, финансовые результаты от внереализационных операций, налогооблагаемая прибыль, чистая прибыль [28].

Примеры решения задач

1. Дать общую оценку прибыли по составным ее элементам в сравнении с запланированной в отчётный период и полученной в предыдущем году.

Решение. Из формы № 2 и оперативных данных организации заносятся в таблицу следующие показатели (табл. 4).

Таблица 4

Прибыль по составным элементам, тыс. р.

Показатели	План на от- чет- ный год	Фактически		Отклонения			
		за от- четный год	за преды- дущий год	от плана		от преды- дущего го- да	
				Σ	%	Σ	%
Прибыль (убыток) до налогообложе- ния	7970	6993	7525	-977	-12,3	-532	-7,1
В том числе: валовая прибыль	7970	7124	7637	-846	-10,6	-513	-6,7
операционные доходы и расходы	-	-42	-56	-42	x	+14	x
Внереализацион- ные доходы и рас- ходы	x	-89	-56	-89	x	-33	x

Вывод. Из табл. 7 следует, что фактическая прибыль до налогообложения уменьшилась по сравнению как с запланированной (на 977 тыс. р. или на 12,3%), так и с полученной предыдущем году (на 532 тыс. р. или на 7,1%). Операционные и внереализационные расходы уменьшили балансовую прибыль в отчетном году по сравнению с запланированным на 131 тыс. р. (42 тыс. р. + 89 тыс. р.). Руководителю предприятия следует обратить пристальное внимание на сложившуюся ситуацию и выявить причины снижения прибыли до налогообложения.

Также можно сделать вывод, что убытки от превышения операционных расходов над операционными доходами составили 42 тыс. р., но по сравнению с прошлым годом они сокращены на 14 (42-56) тыс. р.

К убыткам в составе внереализационных расходов отнесены значительные суммы уплаченных штрафов за несвоевременный возврат тары, недопоставку продукции и прочее, которые составили 89 тыс. р. и в 1,6 раза превысили убытки прошлого года (89 тыс. р. : 56 тыс. р.).

При анализе выясняются причины возникновения непроизводительных расходов, при этом обращается особое внимание на причины уплаты штрафных санкций за нарушение договоров, за неправильную маркировку и определение сортности, за отгрузку незапланированного ассортимента. Также проверяется правильность списания на финансовые результаты штрафных санкций без привлечения к ответственности виновных лиц в соответствии с законодательством Российской Федерации и устанавливается, какие меры принимаются организацией по недопущению указанных убытков.

2. Проанализировать прибыль от реализации произведенной продукции.

Решение: Проводится проверка баланса произведенной продукции и общая оценка влияния на выполнение плана прибыли изменения прибыли в остатках готовой продукции на начало и конец отчетного года, для чего составляется следующая таблица по плановым и фактическим показателям (табл. 5).

Баланс произведенной готовой продукции, тыс. р.

Показатели	План			Факт			Отклонение фактической прибыли от плановой
	Плановая себестоимость произведенной продукции	Произведённая продукция в отпускных ценах	Прибыль	Полная себестоимость произведённой продукции	Произведённая продукция в отпускных ценах	Прибыль	
1. Остатки готовой продукции на начало года	512	576	64	512	576	64	-
2. Выпуск продукции в отчетном году	10 896	12 056	1160	11 279	12 673	1394	234
3. Остатки готовой продукции на конец отчетного года	563	217	-346	567	634	67	413
4. Реализовано готовой продукции за отчетный год	10 845	12 415	1570	11 224	12 615	1391	-179

Примечания: 1) прибыль от выпуска продукции в ценах плана составила 1336 тыс. р. (12 615 тыс. р. - 11 279 тыс. р.);

2) плановые показатели определяются как разность между объемом реализации, суммой остатков продукции на начало года и плановым ее выпуском.

Вывод. Анализ приведенных данных в балансе произведенной готовой продукции позволяет сделать заключение о том, что план прибыли от выпуска продукции перевыполнен на 234 тыс. р., или на 20,17% ($234 \text{ тыс. р.} \cdot 100 : 1160 \text{ тыс. р.}$), а от реализации – недовыполнен на 179 тыс. р., или на 11,40% ($179 \text{ тыс. р.} \cdot 100 : 1570 \text{ тыс. р.}$). Это уменьшение прибыли от реализации произошло за счет увеличения прибыли в остатках готовой продукции на конец года на 413 тыс. р.

Одной из причин такого положения может быть наличие в остатках высокорентабельной продукции вместо предусмотренной в расчетах плана низкорентабельной. В этом случае необходимо выяснить, какие конкретные изделия и по каким причинам не были реализованы в отчетном периоде. Чаще это случается из-за отказа покупателей от поступивших изделий с дефектами и возвращенных изготовителю для их устранения. Реализация такой продукции - резерв увеличения прибыли (413 тыс. р.) в следующем отчетном периоде. Однако причиной этого могут быть и маркетинговые просчеты, которые должны быть выявлены для их скорейшего устранения.

В ходе анализа рассматривается номенклатура продукции, оставшейся на складе, с целью выявления изделий, которые не пользуются спросом или сбыт которых ограничен. В случае наличия таких изделий выясняется, не предусмотрен ли их дальнейший выпуск, для решения вопроса о снятии с производства указанных изделий или сокращении выпуска до объема, обеспеченного сбытом.

3. Проанализировать выполнение плана прибыли от реализации продукции.

Решение. Анализ проводится в табл. 6.

Прибыль от реализации выпущенной продукции, тыс. р.

Показатель	По утвержденному плану	По плану на фактически реализованную продукцию	По отчету
1. Производственная себестоимость	10 749	11 222	11 339
2. Коммерческие расходы (расходы на продажу)	86	86	89
3. Полная себестоимость	10 835	11 308	11 428
4. Выручка от реализации	12 085	12 666	11 688
5. Результат: прибыль (+), убыток (-)	1 250	1 358	260

Вывод. Данные табл. 9 свидетельствуют о том, что фактическая прибыль от реализации произведенной продукции меньше запланированной на 990 тыс. р. (260 тыс. р. - 1250 тыс. р.).

Для более глубокого анализа выявляются факторы, повлиявшие на выполнение плана прибыли.

1. Прежде всего следует проанализировать, какое влияние на выполнение плана прибыли оказали изменение отпускных цен, смена покупателей. Влияние изменения отпускных цен на прибыль от реализации продукции определяется путем сопоставления фактической выручки от реализации выпущенной продукции с выручкой от реализации продукции при плановых ценах на фактически реализованную продукцию. За счет этого фактора прибыль организации снизилась на 978 тыс. р. (11 688 тыс. р. - 12 666 тыс. р.).

2. Затем анализируется влияние на прибыль результатов выполнения плана по реализации продукции, которые рассчитываются следующим образом:

а) план реализации продукции в отпускных ценах выполнен на 104,8% (12 666 тыс. руб· 100 : 12 085 тыс. р.);

б) за счет перевыполнения плана реализации продукции получено дополнительно прибыли (сверх плана) 60 тыс. р, то есть:

$$1250 \text{ тыс. р.} \cdot \frac{((12\ 666 - 12\ 085) \cdot 100)}{12\ 085} : 100 = 60$$

3. На размер прибыли оказывает влияние увеличения себестоимости реализованной продукции.

Влияние на прибыль увеличение себестоимости реализованной продукции определяется путем сопоставления фактической себестоимости продукции с плановой себестоимостью того же (фактического) объема продукции:

а) по плану в пересчете на фактически реализованную продукцию производственная себестоимость составила 11 222 тыс. р., а фактически - 11 339 тыс. р., то есть больше плановой на 117 тыс. р. (11 222 тыс. р. - 11 339 тыс. р.);

б) от повышения расходов на продажу прибыль уменьшилась на 3 тыс. р. (86 тыс. р. - 89 тыс. р.).

Всего за счет увеличения себестоимости реализованной продукции недополучено прибыли 120 тыс. р. (-117 тыс. р. +(- 3 тыс. р.)).

4. На размер прибыли оказывает влияние изменение ассортимента и качества фактически реализованной продукции в сравнении с планом. В данном примере вследствие изменения ассортимента реализованной продукции и качества получена дополнительная прибыль согласно следующему расчету:

а) прибыль по плану в условиях фактической номенклатуры и фактического объема реализации (по плану на фактически реализованную продукцию) составила 1358 тыс. р. (12 666 тыс. р. - 11 308 тыс. р.);

б) прибыль в отчетном году в условиях плановой структуры с учетом выполнения плана реализации равна 1310 тыс. р. (1250 тыс. р. · 104,8% : 100).

Следовательно, дополнительная прибыль составила 48 тыс. р. (1358 тыс. р. - 1310 тыс. р.).

Общая сумма недополученной прибыли, составляющая 990 тыс. р., образовалась:

- за счёт уменьшения цен на выпускаемую продукцию на -978 тыс. р.;
- роста объема реализации на +60 тыс. р.;
- увеличения себестоимости реализованной продукции на -120 тыс. р.;
- изменения ассортимента и качества на +48 тыс. р.

3.6. ПРИЗНАКИ ФИКТИВНОГО БАНКРОТСТВА

Признаком фиктивного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объёме на момент обращения должника в арбитражный суд с заявлением о признании его несостоятельным (банкротом).

Для установления наличия (отсутствия) признаков банкротства определяется обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами:

$$K_{\text{обесп.}} = \frac{\text{Оборотные}_\text{активы}}{\text{Краткосрочные}_\text{обязательства}} =$$

$$= \frac{(\text{стр.290} - \text{стр.220})\text{Форма1}}{(\text{стр.690} - \text{стр.640} - \text{стр.650} - \text{стр.660})\text{Форма1}},$$

где *стр.* – номер строки в балансе.

При $K_{\text{обесп.}} \geq 1$ у предприятия наблюдаются признаки фиктивного банкротства. При $K_{\text{обесп.}} < 1$ – признаки фиктивного банкротства отсутствуют.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Предприятие ОАО «123» ведёт свою хозяйственную деятельность на протяжении нескольких лет, выпуская стабильный ассортимент радиотехнической продукции.

Известны результаты анализа сильных и слабых сторон предприятия (табл.7) и формы 1 и 2 бухгалтерской отчетности (табл. 8,9). Оцените близость предприятия к банкротству. Сделайте выводы.

Таблица 7

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
<p>Творческий потенциал специалистов и линейных руководителей выше среднего</p> <p>Сохраняется высокий уровень сервиса</p> <p>Фаза жизненного цикла основного продукта- зрелость</p> <p>Качество продукции соответствует требованиям потребителей</p> <p>Технологически возможно производство новых изделий</p> <p>Есть материально-техническая база для научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР)</p>	<p>Нестабильный сбыт</p> <p>Наличие производственных дефектов отдельных узлов</p> <p>Производство неритмично</p> <p>Производственные мощности полностью не загружены</p> <p>Поставки потребителю не своевременны</p> <p>Молодые специалисты уходят из-за низкой заработной платы</p> <p>Невысокий уровень маркетинговых исследований</p> <p>Недостаточно информации о конкурентах</p>

Бухгалтерский баланс

АКТИВ	Код показателя	На начало отчетного года, тыс. р.	На конец отчетного периода, тыс. р.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	110	41	
Основные средства	120	10 092	10 555
Незавершенное строительство	130	4022	5508
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	242	242
Отложенные налоговые активы	145	-	-
Прочие внеоборотные активы	150	-	-
ИТОГО по разделу I	190	14 397	16 305
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	19 599	25 324,9
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	834	1329,9
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	2719	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	2484	7021
Краткосрочные финансовые вложения	250	203	33
Денежные средства	260	1351	432,9
Прочие оборотные активы	270	-	-
ИТОГО по разделу II	290	27 190	34 141,7
БАЛАНС	300	41 587	50 446,7

ПАССИВ	Код показателя	На начало отчетного года, тыс. р.	На конец отчетного периода, тыс. р.
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	1162	1162
Добавочный капитал	420	9420	13 955
Резервный капитал	430	246	246
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	4715	2673
ИТОГО по разделу III	490	15 543	180 36
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510	-	-
Отложенные налоговые обязательства	515	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	520	-	-
ИТОГО по разделу IV	590	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	2000	7144
Кредиторская задолженность	620	23 947	25 170,2
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	-	-
Доходы будущих периодов	640	-	-
Резервы предстоящих расходов	650	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	660	97	97
ИТОГО по разделу V	690	26 044	32 411,2
БАЛАНС	700	41 587	50 447,2

Отчёт о прибылях и убытках

Показатель	Код	За отчетный период, тыс. р.	За аналогичный период предыдущего года, тыс. р.
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	79 501	48 203
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	54 217	28 392
Валовая прибыль	029	25 284	19 811
Коммерческие расходы	030	0	0
Управленческие расходы	040	19 605	16 783
Прибыль (убыток) от продаж (строки (010-020-030-040))	050	5679	3028
II. Операционные доходы и расходы			
Проценты к получению	060	0	0
Проценты к уплате	070	0	0
Доходы от участия в других организациях	080	0	0
Прочие операционные доходы	090	756	752
Прочие операционные расходы	100	2200	1194
III. Внереализационные доходы и расходы			
Внереализационные доходы	120	0	190
Внереализационные расходы	130	11	17
Прибыль (убыток) до налогообложения (строки (050+060+070+080+090-100+120-130))	140	4224	2759
Текущий налог на прибыль	150	1014	685
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	2673	2074

2. Проведите финансовую диагностику деятельности предприятия на основе форм 1 и 2 (табл. 4, 5) и по результатам диагностики составить отчет, отражающий взгляд на эффективность деятельности предприятия. В отчёте необходимо предложить целесообразные с вашей точки зрения мероприятия, улучшающие финансовые показатели и показатели эффективности функционирования данного предприятия.

Форма отчёта:

I. Анализ:

- 1) горизонтальный и вертикальный;
- 2) ликвидности баланса;
- 3) финансовых коэффициентов;
- 4) финансовой устойчивости организации.

II. Выводы и предложения.

3. Имеются следующие данные о предприятии, объявившем себя банкротом и отказавшемся платить по обязательствам:

Оборотные активы – 1589 тыс. р., налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям – 843 тыс. р., краткосрочные обязательства – 7794 тыс. р., доходы будущих периодов – 358 тыс. р., резервы предстоящих расходов – 389 тыс. р., прочие краткосрочные обязательства – 241 тыс. р.

Определите, насколько обосновано заявление предприятия о банкротстве.

4. Ответьте на вопросы теста «Правовое содержание процедур финансового оздоровления и банкротства предприятий»

1. Что такое несостоятельность (банкротство) предприятия?
 - а) неспособность предприятия справиться с текущими платежами;
 - б) признанная судом или объявленная должником неспособность должника удовлетворить требования кредиторов и исполнить требования по уплате обязательных платежей;

- в) задолженность по заработной плате в течение 2 месяцев;
 - г) невыполнение договорных обязательств.
2. Кто не имеет права на обращение в арбитражный суд о признании предприятия банкротом?
- а) предприятие-должник;
 - б) конкурсные кредиторы;
 - в) уполномоченные органы;
 - г) профсоюзный комитет предприятия.
3. Неплатежеспособность предприятия - это:
- а) признанная судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов;
 - б) неспособность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оцененным по рыночной стоимости;
 - в) неспособность предприятия исполнить требование по уплате обязательных платежей;
 - г) финансовое положение предприятия-должника, не позволяющее ему рассчитываться по своим долговым обязательствам.
4. Какие меры должны предпринять учредители (участники) предприятия-должника при его финансовом кризисе в первую очередь?
- а) ликвидировать предприятие;
 - б) возбудить дело о банкротстве;
 - в) принять меры по предупреждению банкротства;
 - г) рассчитаться с кредиторами.
5. На каком этапе между должником и кредитором может быть заключено мировое соглашение?
- а) в любое время до возбуждения дела о несостоятельности;
 - б) на любой стадии рассмотрения дела в арбитражном суде;
 - в) в период проведения конкурсного производства;
 - г) в случае погашения требований кредиторов.
6. Кто не имеет права инициировать созыв собрания кредиторов предприятия-должника?
- а) арбитражный управляющий;
 - б) арбитражный суд;
 - в) комитет кредиторов;
 - г) конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, требования которых по денежным обязательствам и обязательным

- платежам составляют не менее 10% от общей суммы требований кредиторов.
7. По Федеральному Закону «О несостоятельности(банкротстве)» внешний управляющий вправе отказаться от исполнения договоров должника:
 - а) в месячный срок с момента введения внешнего управления;
 - б) в 3-месячный срок с момента введения внешнего управления;
 - в) в 6-месячный срок с момента введения внешнего управления;
 - г) по мере выявления нарушения законодательства при заключении договора.
 8. По федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» кто может рассматриваться в качестве кандидатуры внешнего управляющего?
 - а) временный управляющий;
 - б) лицо, представленное кредиторами;
 - в) представитель должника;
 - г) лица, представленные в арбитражный суд саморегулируемой организацией арбитражных управляющих.
 9. Действующий Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» не распространяется:
 - а) на потребительские кооперативы;
 - б) акционерные общества;
 - в) совместные предприятия;
 - г) казенные предприятия, учреждения, политические партии и религиозные организации.
 10. Вознаграждение арбитражному управляющему устанавливается:
 - а) собранием кредиторов;
 - б) саморегулируемой организацией арбитражных управляющих;
 - в) учредителями (участниками) должника;
 - г) арбитражным судом по представлению собрания кредиторов.
 11. Какая цель системы банкротства является приоритетной по отношению к неплатежеспособному предприятию?
 - а) возбуждение дела о банкротстве;

- б) ликвидация предприятия;
 - в) предотвращение банкротства;
 - г) смена руководителя предприятия.
12. Внешнее управление вводится:
- а) для выполнения требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;
 - б) восстановления платежеспособности предприятия и продолжения деятельности;
 - в) выполнения обязательств перед кредиторами;
 - г) ликвидации предприятия.
13. Какой нормативный акт устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом)?
- а) Гражданский кодекс РФ;
 - б) Арбитражный процессуальный кодекс РФ;
 - в) Федеральный Закон «О несостоятельности(банкротстве)»;
 - г) решение собрания кредиторов.
14. Какое решение вправе принять руководство предприятия при введении наблюдения?
- а) о реорганизации предприятия;
 - б) создании филиалов и представительств;
 - в) выплате дивидендов;
 - г) внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия.
15. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?
- а) репрофилирование производства;
 - б) закрытие нерентабельных производств;
 - в) взыскание дебиторской задолженности;
 - г) погашение кредиторской задолженности.
16. Что из нижеперечисленного не относится к причинам неплатежеспособности?
- а) низкая конкурентоспособность продукции;
 - б) большие расходы на содержание жилищно-коммунального хозяйства;
 - в) увеличение запасов, которые не увеличивают объемов производства и выручки;
 - г) большая задолженность перед акционерами по выплате дивидендов.

17. Что из нижеперечисленного не характеризует сущность антикризисного управления?
- а) система управления предприятием, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений;
 - б) система профилактических и оздоровительных процедур, направленных на предотвращение неплатежеспособности предприятия;
 - в) совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику;
 - г) косвенное воздействие государства на товаропроизводителей.
18. Досудебная санация предприятия - это:
- а) приведение его статуса в соответствие с законодательством;
 - б) изменение структуры предприятия;
 - в) реорганизация системы управления;
 - г) процедура восстановления платежеспособности предприятия-должника, применяемая учредителями (участниками), кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства.
19. Что из нижеперечисленного не относится к чрезвычайным мероприятиям по восстановлению платежеспособности предприятия?
- а) продажа активов, филиалов, незавершенного строительства и т. п.;
 - б) реструктуризация задолженности;
 - в) разработка стратегии развития предприятия;
 - г) установление жесткого контроля затрат.
20. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?
- а) продажа предприятия-должника;
 - б) замещение активов предприятия-должника акциями вновь созданного дочернего предприятия;
 - в) расторжение договоров с поставщиками сырья;
 - г) увеличение уставного капитала предприятия-должника за счет взносов участников и третьих лиц.
21. Наблюдение - это:

- а) передача управления предприятием временному управляющему;
 - б) процедура банкротства, имеющая цель рассчитаться с кредиторами;
 - в) процедура банкротства, применяемая к должнику с целью обеспечения сохранности имущества и проведения анализа финансового состояния предприятия-должника;
 - г) передача управления предприятием административному управляющему.
22. Внешнее управление предприятием - это:
- а) процедура банкротства, применяемая к должнику с целью восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком;
 - б) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику с целью обеспечения сохранности имущества должника;
 - в) действия, направленные на устранение признаков банкротства предприятия;
 - г) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику с целью восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.
23. Реорганизация юридического лица запрещается:
- а) при любой процедуре банкротства;
 - б) при осуществлении внешнего управления;
 - в) при конкурсном производстве;
 - г) в ходе осуществления процедуры наблюдения.
24. Конкурсное производство - это:
- а) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику с целью восстановления его платежеспособности;
 - б) передача полномочий по управлению предприятием-должником внешнему управляющему;
 - в) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия;
 - г) процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, с целью соразмерного удовлетворения требований кредиторов.
25. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов вводится:

- а) после принятия дела о несостоятельности в производство арбитражным судом;
 - б) с даты введения наблюдения;
 - в) даты заключения мирового соглашения;
 - г) даты введения внешнего управления.
26. Внешний управляющий должен разработать план внешнего управления и представить его на утверждение собрания кредиторов:
- а) не позднее, чем через месяц с даты своего утверждения;
 - б) не позднее, чем через 2 месяца после введения внешнего управления;
 - в) не позднее, чем через 3 месяца после введения внешнего управления;
 - г) в срок, установленный собранием кредиторов.
27. Кто является участником первого собрания кредиторов с правом голоса?
- а) конкурсные кредиторы и уполномоченные органы;
 - б) представитель учредителей (участников) предприятия-должника и временный управляющий;
 - в) руководитель предприятия-должника, представитель учредителей (участников) и представитель работников;
 - г) руководитель и представитель работников предприятия-должника.
28. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения арбитражным управляющим возложенных на него обязанностей его отстраняют от исполнения своих обязанностей:
- а) арбитражный суд;
 - б) собрание кредиторов;
 - в) саморегулируемая организация арбитражных управляющих;
 - г) правоохранительные органы.
29. Когда возможно добровольное банкротство акционерного общества:
- а) при письменном согласии кредиторов;
 - б) по решению учредителей;
 - в) по решению общего собрания акционеров;
 - г) на основе решения совета директоров.
30. Заявление о признании предприятия-должника банкротом может быть принято арбитражным судом к производству в случае,

если предприятие:

- а) не уплатило налоги и отчисления в социальные фонды в объеме 800 минимальных размеров оплаты труда;
 - б) в течение 6 месяцев не выплачивает заработную плату персоналу предприятия;
 - в) не вернуло долг кредиторам в размере не менее 100 тыс. р. в течение 3 месяцев;
 - г) не имеет денежных средств для погашения долгов.
31. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется:
- а) на задолженность по зарплате и выплату вознаграждений по авторским договорам;
 - б) обязательные платежи в социальные фонды;
 - в) обязательства, взыскания по которым производятся в бесспорном порядке;
 - г) возмещение убытков, связанных с отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника.
32. Кто осуществляет контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих?
- а) уполномоченный орган;
 - б) арбитражный суд;
 - в) собрание кредиторов;
 - г) регулирующий орган.
33. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?
- а) продажа части имущества должника;
 - б) уступка прав требований предприятия-должника;
 - в) увеличение уставного капитала предприятия-должника за счет взносов участников и третьих лиц;
 - г) передача части активов предприятия дочерним фирмам.
34. Мировое соглашение - это:
- а) соглашение между кредиторами предприятия-должника;
 - б) приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей;
 - в) соглашение между уполномоченным органом и должником;
 - г) соглашение между предприятием-должником и кредиторами об отсрочке и (или) рассрочке платежей или скидке с долгов с целью прекращения производства по делу о банкротстве.

35. Кто несет ответственность перед кредиторами за своевременность расчетов по долгам в период внешнего управления?
- а) общее собрание участников;
 - б) внешний управляющий;
 - в) трудовой коллектив предприятия;
 - г) арбитражный суд.
36. При проведении конкурсного производства обязательства перед работниками по заработной плате будут удовлетворены:
- а) в первую очередь;
 - б) во вторую очередь;
 - в) в третью очередь;
 - г) вне очереди.
37. Мирное соглашение может быть заключено:
- а) если предприятие восстановило свою платежеспособность;
 - б) если за него проголосовали все кредиторы по обязательным платежам;
 - в) если погашена задолженность по требованиям кредиторов первой и второй очереди;
 - г) нет правильного ответа.

РАЗДЕЛ II.

ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ

И СОДЕРЖАНИЕ

АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основой стратегии является не выбор какого-то одного пути к победе, а создание таких условий, чтобы все пути вели к победе
Королёв В.

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. В рыночной экономике кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия как производителя прибыли, они могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер вплоть до банкротства. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, т.е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда неизбежность кризиса становится явной, невозможно его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него.

Оздоровление финансового положения предприятия предполагает целевой выбор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимый для конкретного случая и конкретного предприятия. Однако существуют общие, обязательные для каждого предприятия процедуры, на основе которых можно выделить две наиболее распространенные реакции на кризисное состояние: защитную и наступательную.

Российские авторы предлагают предприятию использовать защитную реакцию в качестве тактики в момент вхождения в кризис, а на-

ступательную – в качестве стратегии последующих действий [4, 6, 22, 23].

Стратегия и тактика управления кризисными ситуациями предприятия представлены на рис. 4.



Рис. 4. Управление кризисными ситуациями предприятия

Однако при этом следует учитывать тот фактор, что возможность осуществления антикризисного управления определяется человеческим фактором и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Без принятия этого во внимание построение эффективной стратегии реформирования предприятия невозможно.

На эффективность реализации антикризисной стратегии и тактики влияют:

- 1) профессионализм менеджеров предприятия и антикризисного управляющего;
- 2) способность руководства предприятия к рискованным шагам;
- 3) научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- 4) корпоративная культура предприятия;
- 5) оперативность и гибкость управления.

ГЛАВА 2. АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ

*Выбор стратегии и времени – вот Гималаи
маркетинга. Все остальное – пригорки!
Д. Траут*

2.1. ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО МАРКЕТИНГА

Маркетинговыми причинами кризиса могут быть упущения руководства фирмы в любом из направлений маркетинга: выборе целевого рынка, позиционировании товара, прогнозе сбыта, ценовой и товарной политике, оценке внутренних возможностей фирмы, выборе концепции маркетинга и его целей, качестве проведения маркетинговых исследований. Таким образом, задача маркетинга – выяснить причины кризисного процесса и предложить радикальные меры либо по его приостановке, либо, если фирма «вошла в кризис», т.е. речь идет о ее банкротстве, способствовать деятельности антикризисных управляющих по проведению маркетинговых мероприятий, обеспечивающих выход фирмы из кризиса.

Во избежание существенных финансовых потерь в период кризиса необходимо применять специфичный маркетинг, суть которого состоит в оперативном изменении маркетинговой политики фирмы и всех составляющих маркетинга (ассортимент товара, цена, каналы распределения и методы стимулирования сбыта) в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

Эффективность маркетинговой деятельности можно оценить, используя ряд показателей (табл. 10).

Антикризисный маркетинг направлен, прежде всего, на то, чтобы дать чёткий ответ на вопрос о будущем предприятия, его способности функционировать в нормальном режиме, а также определить стратегию, которая должна стать основой деятельности компании.

Показатели маркетинговой активности предприятия [32]:

Показатель	Формула	Тенденция ведущая к повышению деловой активности
Процент новых заказов в общем товарообороте	$\frac{\text{Стоимость заказов}}{\text{Товарооборот}}$	Рост показателя
Часть общего товарооборота, приходящаяся на один заказ	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во заказов}}$	Рост знаменателя формулы
Доля товарооборота, приходящаяся на одного работника	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во работников}}$	Рост показателя
Средняя стоимость заказа на одного клиента	$\frac{\text{Стоимость заказов}}{\text{Кол-во клиентов}}$	Рост знаменателя формулы
Отношение объема продукции на складе к товарообороту	$\frac{\text{Объем продукции на складе}}{\text{Товарооборот}}$	Уменьшение показателя
Процент продукции, находящейся на складе	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Объем продукции на складе}}$	Уменьшение знаменателя
Процент новых заказов в общем объеме имеющихся	$\frac{\text{Новые заказы}}{\text{Имеющиеся заказы}}$	Рост показателя
Доля товарооборота, приходящаяся на одного продавца	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во продавцов}}$	Рост показателя
Доля товарооборота, приходящаяся на одного клиента	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во клиентов}}$	Рост знаменателя формулы
Часть товарооборота, приходящаяся на одну рекламацию	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во рекламаций}}$	Уменьшение знаменателя
Потери от рекламаций в общем товарообороте	$\frac{\text{Общая сумма рекламаций}}{\text{Товарооборот}}$	Уменьшение показателя

Основные принципы системы антикризисного управления маркетингом следующие:

- 1) ранняя диагностика кризисных явления в деятельности предприятия;
- 2) срочность реакции на кризисные явления;

3) адекватность реагирования на степень реальной угрозы финансовому и рыночному положению предприятия;

4) полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния.

2.2. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.2.1. Анализ ассортимента и структуры продукции

Эффективное управление ассортиментом – ключевая задача на предприятии. Колебания спроса на продукцию, сроков выпуска и поставки продукции и т.д. приводят к созданию запасов, которыми необходимо эффективно управлять.

Оценка выполнения плана по ассортименту продукции обычно производится с помощью коэффициента ассортимента, который рассчитывается путем деления общего фактического выпуска продукции, зачтенного как выполнение плана по ассортименту, на общий плановый выпуск продукции (продукция, изготовленная сверх плана или не предусмотренная планом, не засчитывается в выполнение плана по ассортименту) [40].

Пример. Известны данные по выпуску продукции предприятием за полугодие (табл. 11).

Таблица 11

Оценка выполнения плана по ассортименту за 2004 г.

(плановые данные - 2003 г.)

Изделие	Объем производства продукции в плановых ценах, р.		Процент выполнения плана	Объем продукции, зачтенный в выполнение плана по ассортименту, р.
	плановый	фактический		
А	135 800	136 715	100,67	135 800
В	62 500	56 000	89,60	56 000
С	387 600	400 194	103,25	387 600
Д	68 800	66 800	97,09	66 800
ИТОГО	654 700	659 709	100,7651	646 200

Из данной таблицы видно, что план по ассортименту продукции выполнен на 98,7 % $(646\ 200 : 654\ 700 \cdot 100)$.

Причины невыполнения плана по ассортименту могут быть как внешние, так и внутренние. К *внешним* относятся конъюнктура рынка, изменение спроса на отдельные виды продукции, состояние материально-технического обеспечения, несвоевременный ввод в действие производственных мощностей предприятия по не зависящим от него причинам. *Внутренние причины* - недостатки в организации производства, плохое техническое состояние оборудования, его простои, аварии, недостаток электроэнергии, низкая культура производства, недостатки в системе управления и материального стимулирования.

Увеличение объема производства одних видов продукции и сокращение других приводит к изменению ее структуры, т.е. соотношения отдельных изделий в общем их выпуске. Выполнить план по структуре продукции - значит сохранить в фактическом выпуске продукции запланированные соотношения отдельных ее видов.

Изменение структуры производства оказывает большое влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостной оценке, материалоемкость, себестоимость товарной продукции, прибыль, рентабельность. Если увеличивается удельный вес более дорогой продукции, то объем ее выпуска в стоимостном выражении возрастает и наоборот. То же происходит с размером прибыли при увеличении удельного веса высокорентабельной и соответственно при уменьшении доли низкорентабельной продукции.

Пример. Известны данные по выпуску продукции за полугодие (табл. 12).

Данные графы «Стоимость продукции фактически при плановой структуре» рассчитываются умножением стоимости товарной продукции по плану на коэффициент выполнения плана товарной продукции в целом в условно-натуральных единицах:

$$K_{\text{вп}} = 16\ 894 : 17\ 024 = 0,992349.$$

Если бы план производства был равномерно выполнен на 99,23 % по всем видам продукции и не нарушилась бы запланированная структура производства, то общий объем производства в ценах плана составил бы 649 691 р. При фактической структуре он выше на 10 018 р. Это значит, что увеличилась доля более дорогой продукции в общем выпуске.

Таблица 12

Анализ структуры товарной продукции за полугодие

Изделие	Оптовая цена за 1 шт. в р.	Объем производства продукции, шт.		Стоимость продукции (плановые цены), р.			Изменение стоимости товарной продукции за счет структуры, р.
		Планный	Фактический	Плановая	Фактическая при плановой структуре	Фактическая	
А	40	3395	3418	135 800	134 761	136 715	1954
В	20	3125	2800	62 500	62 022	56 000	-6022
С	50	7752	8004	387 600	384 635	400 194	15 559
Д	25	2752	2672	68 800	68 274	66 800	-1474
ИТОГО	-	17024	16894	654 700	649 691	659 709	10 018

Такой же результат можно получить и более простым способом, а именно *способом процентных разниц*. Для этого разность между коэффициентами выполнения плана по производству продукции, рассчитанными на основании стоимостных ($K_{ст}$) и условно-натуральных показателей ($K_{н}$), умножается на запланированный выпуск продукции.

$$ВП_{спр} = (K_{ст} - K_{н}) \cdot ВП_{пл} = (1,007651 - 0,992349) \cdot 654\,700 \approx 10\,018 \text{ р.}$$

Задание. Проанализируйте результаты, полученные в результате расчетов. Как повлияло изменение ассортимента и структуры продукции на деятельность предприятия?

2.2.2. Статистические методы анализа затрат на продукцию

В анализе деятельности предприятия часто возникают такие ситуации, когда требуется провести анализ неоднородных продуктов (например, нескольких видов товаров). Такой анализ возможен только с применением так называемых общих индексов.

Пример. Предприятие для производства изделия F закупает три вида сырья (табл. 13).

Таблица 13

Данные по закупкам сырья для изготовления изделия F

Вид сырья	Количество сырья, шт.		Цена на сырьё, р.	
	Плановое	Фактическое	Плановая	Фактическая
L	310	340	5	6
M	520	590	12	15
N	750	815	25	21

Необходимо проанализировать изменение цен по всем видам сырья и по каждому виду в отдельности, изменение объёмов закупок сырья (в процентах и в абсолютных величинах).

Решение. Сведём расчеты в таблицу (табл. 14).

Таблица 14

Расчетная таблица, р.

Вид сырья	Общие затраты на сырьё			Отклонение в сумме затрат за счет изменения цен ($p_1q_1 - p_0q_1$)	Отклонение затрат за счет изменения количества продукции ($p_0q_1 - p_0q_0$)	Отклонение фактических затрат от плановых ($p_1q_1 - p_0q_0$)
	Плановые (p_0q_0)	Фактические (p_1q_1)	По факту в плановых ценах (p_0q_1)			
L	1550	2040	1700	340	150	490
M	6240	8850	7080	1770	840	2610
N	18 750	17 115	20 375	-3260	1625	-1635
ИТОГО:	26 540	28 005	29 155	-1150	2615	1465

Изменение цен по всем видам продукции рассчитывается с применением индекса Пааше:

$$I_p = \frac{\sum p_1 q_1}{\sum p_0 q_1},$$

где $q_{0,1}$ – количество продукции одного вида в натуральном выражении по плану и по факту соответственно;

$p_{0,1}$ – цена за единицу продукции по плану и по факту соответственно.

Его числитель отражает товарооборот (в данном примере общие затраты на сырьё) текущего периода, а знаменатель – величину товарооборота при сохранении прежних цен. Разница между числителем и знаменателем показывает размер экономии потребителей от снижения цен или, наоборот, величину потерь от их повышения.

$$I_p = 28\,005 : 29\,155 \cdot 100 = 96\%.$$

Таким образом, цены по всем видам сырья снизились на 4%, что в абсолютном выражении составляет 1150 рублей. Это изменение произошло за счет снижения цены на сырьё N (3260 р.) (табл.14). По другим же видам сырья наблюдается рост цен: 340 р. на сырьё L и 1770 р. на сырьё M.

Изменение объёмов закупок сырья рассчитывается с применением индекса физического объёма

$$I_q = \frac{\sum p_0 q_1}{\sum p_0 q_0}.$$

Хотя он и характеризует объёмы разнородных товаров, в его расчете заложена цена как денежное выражение стоимости. При этом для того, чтобы охарактеризовать изменение количества товаров, необходимо, чтобы цены оставались постоянными. Следовательно, индекс физического объёма является стоимостным выражением совокупности товаров в каких-либо одних ценах (чаще всего базисного периода или плановые цены).

Такие индексы называются индексами фиксированного состава.

$$I_q = 29\,155 : 26\,540 \cdot 100 = 110\%.$$

Из расчета можно сделать вывод, что общий объём закупаемого сырья увеличился на 10%, или на 2612 рублей. Причём увеличение произошло по всем видам сырья (табл. 14).

Расчет отклонений плана от факта также представлен в табл. 14.

Использование индексов в анализе деятельности предприятия позволит более наглядно представить ситуацию по торгово-закупочной и производственной деятельности и даст возможность выявить отклонения факта от плана или изменение ситуации во времени. На основе полученных данных (особенно, если они будут отражать динамику изменений) можно прогнозировать изменение ситуации в дальнейшем.

2.2.3. Анализ эластичности

Один из методов количественного измерения чувствительности покупателя к изменению цен - анализ эластичности [9].

Эластичность - мера реагирования одной переменной на изменение другой.

Мера степени ценовой эластичности - коэффициент эластичности (E). Он показывает, на сколько процентов изменится объём продаж товара в результате изменения его цены на 1 %.

$$E = \frac{\% \text{ изменения объёма продаж}}{\% \text{ изменения цены}} = \frac{(Q_1 - Q_0)}{(Q_1 + Q_0)} \cdot \frac{(P_1 - P_0)}{(P_1 + P_0)},$$

где Q_1 - величина спроса при новой цене,

Q_0 - величина спроса при старой цене,

P_1 - новая цена,

P_0 - старая цена.

Если коэффициент эластичности спроса равен нулю, спрос абсолютно неэластичен. Иначе говоря, при любом изменении цены спрос остается постоянным.

Если коэффициент эластичности меньше единицы (табл. 15), это свидетельствует об относительно неэластичном спросе.

Таблица 15

**Изменение объёма продаж в зависимости от эластичности
спроса на него**

Направленность изменения продажных цен	Характеристика эластичности спроса	
	Эластичный спрос $E > 1$	Неэластичный спрос $E < 1$
Повышение	Объём продаж снижается на больший процент	Объём продаж снижается на меньший процент
Понижение	Объём продаж растёт на больший процент	Объём продаж растёт на меньший процент

При коэффициенте, равном 1, эластичность спроса единична. Это случается, когда процентное изменение спроса равно процентному изменению цены. Если коэффициент ценовой эластичности спроса больше единицы, спрос относительно эластичен.

При коэффициенте эластичности, стремящемся к бесконечности, спрос считается абсолютно эластичным. Это происходит в том случае, когда при неизменной цене спрос неограниченно растёт, что является следствием действия неценовых его факторов: мода, реклама, ожидания роста цен, экологической обстановки и др.

2.3. МЕТОДИКА БЕНЧМАРКИНГА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Бенчмаркинг [8, 49] - это одно из направлений маркетинговых исследований. Для фирмы, столкнувшейся с определёнными трудностями в формировании стратегии, определении более конкурентоспособных

характеристик товара да и вообще с любыми трудностями производственного характера, он становится незаменимым инструментом.

В общем виде методика проведения бенчмаркинга представлена на рис. 5.



Рис. 5. Алгоритм проведения бенчмаркинга

2.4. УПРАВЛЕНИЕ БРЭНДАМИ

Брэнд - образ марки товара или услуги в сознании покупателя, выделяющий его из ряда конкурирующих марок. Брэнд подразделяется на brand-name и brand-image. Brand-image - визуальный образ марки, формируемый рекламой в восприятии покупателя. Brand-name - словесная часть марки или словесный товарный знак после его правовой регистрации.

Брэндинг в контексте стратегии маркетинга - разработка и осуществление комплекса мероприятий, способствующих:

- идентификации того или иного продукта;
- выделению этого продукта из ряда аналогичных конкурирующих продуктов;
- созданию долгосрочного предпочтения потребителями брэнда.

Причины крушения крупных брэндов [31]:

1. Линейное расширение брэнда сверх его возможностей (подъемной силы брэнда), например, если один брэнд объединяет десятки не связанных между собой товаров: пиво, зубную пасту, духи и т.д.

2. Потеря качества, например, если фирма не может контролировать условия производства и качество продукции на всех своих заводах.

3. Явные ошибки в маркетинге, позиционировании, ценообразовании, упаковке, рекламных кампаниях, например, если фирма размещает на одной упаковке десять различных шрифтов и явно несочетаемые цвета или объединяет все молочные брэнды в одну ценовую группу с абсурдным ценовым позиционированием.

4. Несоблюдение «истории» брэнда. Для успеха брэнда необходимо соблюдать хронологию событий: придумать красивую концепцию, разработать и провести эффективную рекламную кампанию, а после день за днем, год за годом давать вместе со своим брэндом потребителю обещанное. Можно сделать некачественную рекламу, можно нанять плохое агентство или брэнд-менеджера - потребитель

это простит, если бренд больше, чем маркетинговый миф и является бизнесом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Создание (реорганизация) отдела маркетинга на предприятии.

На основе анализа деятельности российских предприятий был выделен ряд ошибок, наиболее часто приводящих к кризису. Это:

- а) создание дублёра традиционной службы сбыта (возникает путаница с ответственностью за результаты сбыта);
- б) переименование службы сбыта в службу маркетинга (ничего не даёт, кроме морального удовлетворения);
- в) ограничение маркетинга функцией рекламы.

Задание. Задумайтесь, как должна быть организована служба маркетинга на промышленном и мелком торговом предприятиях, какие отделы она должна включать, какие функции выполнять. Распишите основные организационные моменты создания этой службы, составьте бюджет её организации (для крупного машиностроительного предприятия). Продумайте состав штата этой службы, обязанности работников, механизм их контроля и оценки.

Результаты работы оформите в виде письменного отчета.

Результаты анализа функций каждого из отделов оформите в виде таблиц (табл. 16).

Таблица 16

Функции отделов (примерная форма таблицы)

Функция	Действия отдела исследования рынка	Источник информации
1. Отдел исследования рынка		
1		
...		
n		

2. Какой из приведенных факторов может сказаться на провале товара на рынке? Какой из них вы считаете главным и почему:

- а) неудачный выбор момента поставки товара на рынок;
- б) высокая первоначальная цена;
- в) неправильное позиционирование;
- г) отсутствие соответствующего маркетингового исследования;
- д) сильная конкуренция;
- е) плохой сервис.

3. Анализ маркетинговой ситуации и планирование маркетинговых мероприятий.

Предприятие, работая на рынке уже три года, выпускает три группы продукции: йогурты, творожки и фруктовые кефиры (табл. 17).

Таблица 17

Данные по цене и выпуску продукции за май

Вид продукции	Себестоимость единицы продукции, р.	Цена	Объём производства по плану, шт.	Объём производства фактический (с учётом принятых маркетинговых исследований), шт.	Объём реализации, шт.
Йогурты:					
обезжиренный с яблоком	8,0	8,5	800	750	750
обезжиренный с абрикосом	8,1	8,7	800	780	588
20% жирности, с изюмом	8,3	9,3	800	700	685
Творожки:					
с изюмом	10,8	12,8	600	550	500
с курагой	10,8	13,2	600	900	875
с печеньем	10,3	13,4	600	350	349
Фруктовые кефиры:					
апельсиновый	13,0	15	300	400	390
мультифруктовый	14,1	15	300	240	240
клубничный	13,1	14,8	300	350	348

На рынке области наблюдается монополистическая конкуренция (доля рынка области, занимаемая предприятием, – 1,4%, цены на продукцию держатся примерно на одном уровне). Продукция поставляется в 8 магазинов области, расположенных достаточно далеко друг от друга. Предприятие занимается рекламой от случая к случаю, ориентируя свою продукцию на рынок области. Однако в ходе всестороннего анализа деятельности предприятия было установлено, что производственные мощности могут обеспечить в полтора раза большее производство продукции. В ходе проведённого маркетингового исследования, выполненного студентами-практикантами, было выявлено, что потребители недостаточно осведомлены о продукции фирмы, а те, кто может как-то её дифференцировать среди подобной, отозвались о приемлемом качестве продукции.

Что касается финансового положения фирмы, то его можно охарактеризовать как неустойчивое.

Задание. Проанализируйте существующий ассортимент и структуру продукции. Сделайте анализ цен и объёмов продаж по группам продукции и по всему предприятию в целом. Определите рентабельность выпускаемой продукции и дайте свои рекомендации по этому поводу. Эластичен ли спрос на продукцию?

Составьте план улучшения положения предприятия за счет маркетинговых мероприятий (табл. 18).

Выделите ключевые факторы, которые, на ваш взгляд, помогут предприятию добиться успеха на рынке. Рассчитайте показатели маркетинговой активности (все возможные из условия).

Каким образом может быть изучено отношение покупателей к товарам конкурирующих фирм? Какие объекты, методы и план маркетинговых исследований вы можете предложить компании? Разработайте примерный бюджет мероприятий, учитывая ограниченные финансовые возможности предприятия. Предложите пути выхода компании из сложного положения.

Работу выполняйте группами по 3-4 человека.

Программы действий, включаемые в маркетинговый план

Направления программ	Группы товаров		
	1	2	3
Пробные продажи			
Разработка нового товара / услуги			
Продажи основным клиентам			
Стимулирование сбыта, продвижение			
Политика ценообразования			
Обучение продавцов			
Распределение товаров			
Реклама			
Региональные продажи и продвижение товара			
Упаковка			
Телемаркетинг			
Другое			

4. Проанализируйте ситуацию [48].

Долговременный лидер в продаже косметики на дому, компания Avon установила, что дела идут хуже по мере того, как все больше продукции этого рода распространяется через розничные магазины и аптеки, доступные для всех.

Постепенно прямые продажи в Америке стали приносить меньше прибыли, в то время как категория рынка стабилизировалась и стала "сформировавшейся". Это было одной из причин того, что Avon обратилась к рынку высококачественных духов, приносящему 2 миллиарда долларов прибыли в год. В срочном порядке компания выпустила духи Catherine Deneuve и купила Giorgio, Inc. Несколько месяцев спустя Avon приобрела Parfumes Stern, компанию, осуществлявшую продажу мужского парфюма Perry Ellis и женских духов Oscar de la Renta, Ruffles и Valentino. Avon завоёвывает рынок дизайнерских ароматов, которые должны продаваться через универсальные магазины. Все меньше и меньше женщин остается дома, они идут работать, а у работающей женщины чистый доход намного выше.

На этом сегменте рынка конкурентами Avon выступают:

1. Универсальные магазины. Если женщина имеет достаточные средства, она может пойти в универсальный магазин, сесть с представителем производителя, обсудить и специально подобрать для себя косметику.

2. Аптеки/гастрономические магазины. Если цена имеет значение, женщина отправляется в розничный магазин и выбирает, что ей нужно. Дополнительное обслуживание не предлагается.

Вопросы.

1. Предположим, вы новый менеджер по маркетингу в Avon. Ваши дальнейшие действия? Чему вы придадите значение в первую очередь? Что бы вы предприняли для рекламы и создания благоприятного имиджа фирмы?

2. Попробуйте сформулировать стратегию фирмы по отношению к конкурентам. Как Avon может вернуть утерянную часть рынка?

Задание. Попробуйте провести бенчмаркинговое исследование на примере любого из потребительских товаров. Выступите в качестве эксперта-покупателя. Результаты оценки товара занесите в таблицу (табл. 19). Сделайте выводы.

Таблица 19

Оценочный лист для проведения бенчмаркинга

Сравниваемые характеристики	Сравниваемая компания			Предприятие – база сравнения		
	Оценочный элемент 1. Изделие А					
	Балльная оценка (1,2,3)	Эталон (балльная оценка)	Причины отклонений от эталона	Балльная оценка (1,2,3)	Эталон (балльная оценка)	Причины отклонений от эталона
1.						
...						
n						
Ограничение по реализации идеи в сравниваемой компании						

5. Использование методики ABC–анализа при выборе поставщиков.

Проведите ABC-анализ поставщиков предприятия, выделите приоритетных, дайте рекомендации по работе с поставщиками, если известны следующие данные (табл. 20).

Таблица 20

Данные о поставщиках фирмы за год

Поставщики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оборот, тыс. р.	254	657	247	321	87	159	21	45	16	94	32	17	9	148	92

6. Ответьте на вопросы

1. Какие вы знаете особенности создания брендов в России?
2. Как успешность бренда влияет на эффективность деятельности фирмы?
3. Приведите примеры успешных и неуспешных брендов.
4. Выделите основные критерии успешности брендов. Как её измерить?
5. Какие знания необходимы для создания эффективного бренда?
6. Что должны содержать планы по созданию и эффективному развитию бренда?
7. Каким образом проводится анализ и позиционирование бренда?
8. Нужны ли специальные исследования для конструирования бренда?
9. Как осуществляется продвижение бренда?

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

*Каждый человек на земле, чем бы он ни занимался,
играет главную роль в истории мира.
И обычно даже не знает об этом
П. Коэльо*

3.1. ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Причиной кризиса на предприятии может оказаться неправильная кадровая политика руководства. Наиболее частыми проблемами в системе управления человеческими ресурсами могут стать [11, 10, 12, 15, 24]:

- низкая производительность труда;
- высокая текучесть кадров;
- дефицит квалифицированного персонала;
- уход сотрудников из компании;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ;
- избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- отсутствие мотивации персонала;
- отсутствие инициативы работников;
- напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой демотивирующих факторов на предприятии и высоким числом конфликтных ситуаций.

Все эти проблемы являются следствием рыночной несостоятельности предприятия. Тем не менее такое количество вопросов, связанных с человеческими ресурсами, делает необходимым включение в

антикризисную стратегию программы совершенствования системы управления персоналом.

Для создания эффективной антикризисной программы управления персоналом необходимо провести объективную диагностику кризисных явлений, выявить направления деятельности руководства, чтобы в максимально сжатые сроки нормализовать обстановку на предприятии.

Однако при проведении диагностики и разработки антикризисных мероприятий необходимо помнить, что сфера человеческих ресурсов наиболее сложно поддается изменениям, так как работники воспринимают их как угрозу устоявшимся традициям и своему положению на предприятии.

3.2. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ПЕРСОНАЛА КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях кризиса применимы несколько подходов к выбору метода оценки персонала. Чаще всего выбирается четыре метода диагностики на предприятии [24]:

1. Метод интервью. Для испытывающего кризис предприятия целесообразно применять к увольняющемуся персоналу. Это так называемое "выходное интервью", которое проводится с целью изучения представлений работников об организации. Анализ данных такого интервью позволяет разработать и принять соответствующие меры (например, для снижения текучести кадров).

2. Анкетные опросы и обзоры. Это наиболее экономичные и эффективные методы оценки, поскольку они позволяют получить большое количество фактов от большого числа людей. В опросник включаются разделы о выполняемых функциях, подчиненности, рамках ответственности, характере принимаемых решений, уровне и форме информационных потоков, что позволяет сделать выводы о соответствии выполняемых функций оперативным задачам подразделений,

оценить эффективность и целесообразность информационных потоков в организации, увидеть целостную картину действующих бизнес-процессов предприятия и "исполняющую" их организационную структуру.

Вторая часть опросника обычно посвящена отношению работника к различным факторам деятельности предприятия, например, таким, как взаимоотношения в коллективе, деятельность руководства, система вознаграждений и компенсаций и критические проблемы предприятия. По этой части опросника можно получить не только содержательные, но и строгие числовые показатели. Для этого все факторы организации, подлежащие изучению, объединяют в многофакторный организационный опросник, где для каждого фактора дается балльная шкала, на которой работник отмечает степень своего удовлетворения данным фактором. Такой опрос можно проводить анонимно, что существенно повышает достоверность информации. Полученные данные анализируются с учетом среднегруппового результата.

3. Анализ внешней информации. При нём используются все документы предприятия, регламентирующие труд работников. Так можно оценить наличие или отсутствие необходимых приказов и положений о соответствии стратегическому плану предприятия и существующей антикризисной программе. Что касается внешней информации, то здесь желательно изучить официальные статистические данные по производственным нормам: текучесть и абсентеизм, заработная плата и нематериальные средства стимулирования.

4. Эксперименты в области человеческих ресурсов. Интересный и действенный метод анализа, который требует сочетания точного расчета и творческого подхода одновременно. При таком методе сравниваются показатели обычной и контрольной группы. Например, для половины менеджеров вводится новый метод стимулирования труда на конкретный период. Затем сравниваются показатели результатов их труда с показателями той половины группы, для которой система стимулирования оставалась без изменений.

3.3. ОСНОВЫ КОУЧИНГА И НЛП ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.3.1. Основы коучинга

Руководитель должен стать наставником для своих работников.

Коучинг (наставничество) – это модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности у себя самого и у своих сотрудников [52]. Коучинг способствует чёткому видению целей организации, позволяет руководителю стать более критичным по отношению к себе, более терпеливым по отношению к сотрудникам, помогает руководителю самому раскрыться как творческой личности и мотивировать к этому сотрудников, стать более организованным.

Основная задача коучинга – повышение эффективности труда каждого за счет высокой положительной мотивации, использования всего спектра мотивирующих факторов, в первую очередь, конечно, факторов нематериальной мотивации - стремления к самоутверждению и самовыражению, что, с одной стороны, подтолкнёт творческих работников к внесению конструктивных предложений по развитию организации, а с другой стороны, поможет разрешить дилемму многих российских организаций, сфокусированных исключительно на материальной мотивации: «Чтобы больше платить работникам, надо, чтобы компания получала более высокую прибыль, а для этого надо получать значительно большую отдачу от человеческих ресурсов, что невозможно при данном уровне оплаты»[25].

Но прежде чем стать наставником, менеджер должен сам пройти курс коучинга либо самостоятельно справиться со своими проблемами и недостатками. Коучинг исходит из того, что все проблемы лидера [12] (рис. 6) отражаются на результатах деятельности предприятия. Решив их, лидер сможет более эффективно управлять своими подчинёнными и вести команду к успеху.

Решив эти проблемы, лидер обязан сформировать своё жизненное кредо, четко сформулировать личные ценности.



Рис. 6. Проблемы лидера

3.3.2. Техника «якорения»

В нейро-лингвистическом программировании (НЛП) существует инструмент, позволяющий научить человека контролировать свои эмоции [10]. Это «якорение», то есть связывание внутреннего состояния с внешним эмоционально-нейтральным стимулом: прикосновением, жестом, звуком – «якорем».

«Якорь» – это стимул, находящийся под нашим непосредственным контролем, он вызывает заранее известную, связанную с ним реакцию.

Связь между переживанием и «якорем» устанавливается с первого же раза, если оно было достаточно интенсивным.

Менеджером «якорение» может быть использовано как для фиксации собственного эмоционального состояния, так и для своеобразного управления эмоциональным состоянием работников.

Если собеседник входит в то состояние, которое менеджер хотел бы уметь у него вызывать, например всё больше заинтересовывается его словами, следует его советам, хорошо о нём отзывается в нужный момент, менеджер может поставить «якорь»: прикоснуться к собеседнику; сделать какой-нибудь жест: почесать за ухом, скрестить руки, наклониться и т.д.; издать какой-нибудь звук: покашливание, «хмыканье», произнести какое-то слово, сделать щелчок пальцами.

Главное, запомнить, как это сделано: «якорь» должен быть воспроизводимым, и воспроизводимым в точности!

Однако «якоря» необходимо отделять от привычного поведения, чтобы случайно не сбить установку. После установки через какое-то время «якоря» проверяются, и, если желаемая реакция собеседника достигается, их можно использовать в дальнейшем.

3.3.3. Использование позитивных переживаний прошлого для коррекции эмоционального состояния

Наша память – своеобразный Internet с миллионами ссылок на разные моменты жизни – приятные и не очень. Каждое новое положительное событие вызывает в памяти ассоциации с прошлыми успехами, а отрицательное – с прошлыми неудачами. И чем больше неприятных вещей мы вспоминаем, тем сильнее ввергаем себя в депрессию. А человек в плохом настроении не способен полностью контролировать себя на работе. И вообще вся деятельность человека зависит прежде всего от его психо-физиологического состояния.

Поскольку традиционные приёмы аутотренинга эффективны не для каждого человека, существует одна интересная методика [53], ко-

торую любой человек может использовать в качестве своеобразного «переключателя» на положительное, позитивное мышление.

Для её применения необходим диктофон или простейшая компьютерная программа по записи речи. Для самокодирования человек должен использовать собственный голос.

В чём суть этого приёма?

1. Успехи каждого человека уникальны. Рекомендуется выписать наиболее яркие, запомнившиеся, вызвавшие максимум приятных эмоций события в жизни человека, касающиеся личных достижений.

Например, если вы выигрывали школьные олимпиады, побеждали в конкурсах красоты, блестяще сдавали экзамены или заключали удачную сделку – всё это связано в ваших воспоминаниях с положительными эмоциями. Постарайтесь припомнить как можно больше ситуаций, когда вам сопутствовала удача, вас хвалили, когда вы сами были довольны собой, достигали поставленных целей, оказывались на высоте. Все эти яркие, положительные воспоминания запишите на бумаге. Проникнитесь собственными достижениями!

2. При записи на звуковой носитель вы должны сделать какое-то вступление, например:

Привет! Если ты сегодня слушаешь эту запись, ты позабыл, какой ты замечательный, талантливый и умный! Но ты позабыл ещё и то, что быстро можешь находить красивые и эффективные решения проблем, которые тебе порой подбрасывает жизнь...

Величина вводного текста может быть любой, стиль тоже. Главное – приступить к записи в приподнятом настроении. После вступления вспомните о своих победах во всех подробностях, постарайтесь передать ту атмосферу успеха, то настроение, которое посещало вас в моменты удач. Вспомните, что вы чувствовали, как выражали эмоции. Ваши радость, гордость и восторг и составят основу позитивного самопрограммирования.

3. Таким образом вы должны набрать от 15 до 40 минут текста, надиктованного вашим голосом. И в моменты обид, неудач, общей

хандры вы обязаны прослушивать эту запись. Как только вы предложите подсознанию вспомнить некий факт из прошлого, где у вас всё получалось, ваш мозг начнёт мыслить позитивно.

3.4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Тестом в психологии и педагогике называются стандартизированные задания, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого. Качество теста определяется по таким характеристикам, как надёжность, валидность (соответствие полученных результатов цели тестирования), дифференцирующая сила заданий и др. Практическое использование тестов связано главным образом с диагностированием личностных характеристик человека, выражаемых через количественные показатели.

В настоящее время психологические тесты широко используются кадровыми менеджерами при найме работников на предприятие и при оценке уже имеющих работников. Тесты позволяют выявить, насколько успешно будет работать кандидат, добиваться реальных результатов, насколько быстро он обучается и действует в сложных ситуациях. На основе результатов тестов можно скорректировать систему мотивации, выявить скрытые причины конфликтов и недовольства работников, что позволит предотвратить некоторые кризисные ситуации.

Психологические тесты, применяемые к работникам, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Для каждой вакансии составляется свой набор тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Грамотный управленец или менеджер по персоналу обязательно имеет систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

Примеры тестов

1. Оцените личный стиль руководства с помощью теста А. Егоршина [15].

Несомненно, основной вклад в бескризисное развитие предприятия вносит руководитель. Квалификация руководителя предприятия определяется наличием у него определённых личностных качеств (интеллекта, силы воли, коммуникативности, инициативности, умения противостоять чужому влиянию), а также уровнем образования, кругозором и способностью к стратегическому мышлению. Стиль руководства предприятием тоже значительно влияет на корпоративную культуру. Так, при автократическом стиле руководства руководитель быстрее реализует свои идеи, а при демократическом и либеральном стилях велика возможность гашения инициативы руководителя, возникновения сопротивления изменениям, что порой не позволяет проводить сколько-нибудь значительные преобразования на предприятии.

Предлагаемый ниже тест поможет вам оценить свой стиль руководства, а точнее, соотношение в нем демократических и авторитарных черт. Перед вами 50 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель коллектива, ответами «Да» или «Нет».

Список утверждений

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (собственными специалистами или внешними консультантами) исследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива, если убежден в его справедливости, перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу по управлению.

5. Прилагаю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность.

9. Мне, как руководителю, почти не приходится отступать от установленного графика и организовывать работу по выходным и сверхурочно.

10. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплиной требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной работе.

11. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

12. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.

13. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались его.

14. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и его условия.

15. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.п.) достигают-

ся, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса.

16. В работе коллектива, которым я руковожу, редко бывают сбои, авралы.

17. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

18. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеру поведения на должном уровне.

19. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

20. Как руководитель, я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

21. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

22. В руководстве использую личный положительный пример как средство влияния на подчиненных и создания благоприятного социально – психологического климата в коллективе.

23. В коллективе, которым я руковожу, редко бывают конфликты.

24. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных и больше им доверять.

25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют возможность выразить свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а решение второстепенных передаю подчинённым).

27. Читаю книги и другие публикации о том, как руководить людьми.

28. Как руководитель, придерживаюсь на практике научных рекомендаций по работе с людьми.

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей ведущую роль в сфере управления должны играть административные факторы (приказы, регламенты, инструкции).

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы.

33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на конечные результаты труда.

41. Считаю, что для повышения отдачи от людей главную роль в сфере управления играют социально-психологические факторы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)

42. Чаще всего я единолично принимаю решения, но советуясь с заместителями.

43. За принятые решения ответственность распределяется в соответствии с полномочиями.

44. Считаю свой стиль общения с подчиненными дружеским.

45. Предпочитаю жесткий характер отношений с подчиненными.

46. Принцип «кнута и пряника» считаю наиболее верным.

47. Предпочитаю использовать больше вознаграждение, чем наказание.

48. Считаю разумным быть дипломатом и не вступать в конфликты с подчиненными.

Ключ теста: Подсчитайте число положительных ответов ("Да"):

40 и более - вы идеальный руководитель или человек с завышенной самооценкой;

от 30 до 40 - ваш стиль руководства хороший, можно не волноваться за судьбу дела;

от 20 до 30 - стиль вашего руководства далек от совершенства, нужно изучить специальную литературу и пройти тренинг по методам управления и коммуникации;

менее 20 - очевидно, вы не способны быть руководителем или очень занижаете свои оценки. Возможно, вы пессимист или меланхолик.

2. Тест Элерса «Мотивация к успеху». Выявление лидера группы.

Тест содержит перечень из 41 утверждения. Отобраны высказывания, которые наиболее точно характеризуют эмоции, ожидания, представления и образы поведения людей, мотивированных на успех или на неудачу.

Показатель НУ («надежда на успех»): концепт хорошей собственной способности и уверенность в успехе (пункты 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 37, 41).

Показатель БН (боязнь неудачи): концепт недостаточной собственной способности и активное избегание неудачи (пункты 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39).

Пункты 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 нейтральны относительно мотивации достижений и не входят ни в один из этих показателей.

Тенденцию БН можно обозначить как активное избегание, как «Я-концепцию» недостаточности способности и как боязнь неудачи; тенденцию НУ — как уверенность в успехе, как предпочтение более трудных проблем и как «Я-концепцию» достаточности способности.

Список утверждений

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Мне присуще честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я готов идти на всё вплоть до крайних мер.

Тестовый материал представлен в виде листа бумаги со списком утверждений. Испытуемые вносят свои ответы прямо в тестовый лист, который используется однократно. При заполнении теста испытуемым нужно выразить свое согласие или несогласие с каждым из утверждений.

Тест Элерса на мотивацию к успеху может использоваться как при групповом, так и при индивидуальном исследовании. Продолжительность выполнения теста составляет примерно 15-20 минут. Экспериментатор должен прилагать усилия к созданию нейтральной рабочей атмосферы.

Следует избегать ситуаций, которые могут оказать влияние на актуализацию мотива достижения. Руководители и другие значимые для сотрудников люди по возможности не должны присутствовать при проведении тестирования.

Проведение тестирования начинается с раздачи тестовых листов. Инструкция составлена таким образом, чтобы уточняющие вопросы после зачитывания инструкции были редкостью. Инструкция звучит так: «Вам будет предложен 41 вопрос-утверждение, на каждый из ко-

торых ответьте "да" или "нет". Ответу "да" соответствует галочка рядом с вопросом».

Обработка данных состоит в суммировании количества набранных баллов. За каждый ответ «да» по пунктам показателя НУ испытуемый получает 1 балл. Также 1 балл испытуемый получает за каждый ответ «нет» по показателю БН. Таким образом, количество набранных баллов может варьироваться от 0 до 30. Чем выше набранная сумма, тем выше у испытуемого мотивация к успеху.

По сумме набранных баллов испытуемых можно разделить на 4 условные группы:

1. 0 – 10 баллов: низкая мотивация к успеху.
2. 11 – 16 баллов: средний уровень мотивации.
3. 17 – 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.
4. 21 – 30 балл: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Задание.

1. Студенты разбиваются на подгруппы по 5-6 человек. Каждый студент, ответив на вопросы теста, подсчитывает результат.

Провести обработку результатов теста, выделив лидера. Построить диаграмму по количеству набранных баллов. Определить лидеров в группе и подгруппах. Соотносится ли результат теста с реальным положением в группе?

2. Ответьте на вопросы:

- Какие личностные качества лежат в основе формирования умений и способностей специалиста по антикризисному управлению организацией?

- В каком образовании и в какой специальной подготовке нуждается менеджер по антикризисному управлению?

- Какими, по вашему мнению, личными качествами и профессиональными навыками должен обладать руководитель предприятия, чтобы минимизировать риск возникновения кризисной ситуации на предприятии.

3. Перечислите основные меры материального и нематериального стимулирования. Какие из них вы бы посоветовали применять на кризисном предприятии? Разработайте систему мотивации для работников такого предприятия.

4. Какие меры стимулирования необходимо использовать по отношению к работнику, стремящемуся к успеху? К лидерству?

5. Существует ли, на ваш взгляд, идеальная система стимулирования работников, применение которой на предприятии поможет избежать кадровых кризисов?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

I. Проанализируйте ситуации:

1. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (табл. 21) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Задание: Ответьте на вопросы:

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Сведения о работниках предприятия

Данные о работниках	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	Среднее	Высшее	Среднее
Специальность	Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик	-
Служба в ВС	Да	Нет	Да
Семейное положение	Женат, 2 детей	холост	Разведен, 3 детей
Место рождения	г.Москва	г.Волочаевка	г.Тамбов

2. Директор по персоналу торговой фирмы вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась идея планирования и развития карьеры. Он рассказал о ней генеральному директору своей компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом директора по персоналу и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей. Через две недели директор по персоналу провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел успешно - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок тот получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего

директора по персоналу расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Задание. Ответьте на вопросы:

1. В чем причина полученного директором по персоналу результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

3. На должность директора по персоналу приняли человека «со стороны». Перед новым сотрудником стояла задача создать новую систему компенсации. С первого рабочего дня новый директор по персоналу попытался досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели он установил следующее:

- из 204 сотрудников предприятия 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;
- число отработанных в течение месяца часов было постоянным - 41; сверхурочные не выплачивались;
- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5-1,7 раза больше, чем на предприятии; текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков - 2%;
- почасовая ставка водителя составляла 120% от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты на предприятии; текучесть среди водителей составляла 50% в год;
- административный персонал предприятия получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые "по мере возможности"; повышение заработной платы ад-

министративного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок; текучесть административного персонала составляла 3% в год;

- в течение полугода предприятие не могло заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора.

Задание. Ответьте на вопросы:

1. Какие выводы можно сделать из информации, собранной новым директором по персоналу? В чем причины кадрового кризиса?

2. Что бы вы порекомендовали новому директору по персоналу в качестве первого шага создания новой системы компенсации?

3. Какая система наиболее подходит предприятию?

4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

II. Разработайте анкету-опросник для увольняющегося персонала предприятия. Письменно обоснуйте актуальность исследования, выделите основные задачи исследования.

Работу проводить группами по 4-5 человек.

III. Дайте общую характеристику вашей организации. Разработайте характеристику профессиональных качеств менеджеров низшего, среднего и высшего звена для вашей организации (подробно) (табл. 22).

Таблица 22

Сводная таблица профессиональных качеств
менеджера высшего звена

№ п/п	Показатель	Характеристика
1	Образование	Высшее, экономическое (любое другое по вашему усмотрению)
2	Интеллектуальные качества	Гибкий ум, способность к системному мышлению
3	Морально-нравственные качества	...
...		
n		

IV. Дайте общую характеристику конкретной организации. Дайте характеристику системы стимулирования данной организации. Выявите недостатки существующей системы стимулирования. На основе анализа системы стимулирования персонала разработайте мероприятия по ее совершенствованию (с учетом ресурсообеспеченности организации). Результаты изложите в таблице (табл. 23).

Таблица 23

Анализ системы стимулирования персонала

№ п/п	Проблема	Причина	Пути решения
1			
...			
n			

V. Ответьте на вопросы:

1. Дайте характеристику аппарата управления конкретной организации, в том числе схематично изобразить структуру управления. Рациональна ли она? Насколько можно облегчить циркуляцию информации и финансовых потоков в кризисной ситуации?

2. Перечислите факторы, влияющие на эффективность труда управленческого персонала в организации.

3. Выявите факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность труда и способность управленческого персонала в рассматриваемой вами организации быстро и оперативно принимать меры в кризисной ситуации. Указать, на основе каких данных проводился анализ.

VI. Ответьте на вопросы:

1. Сформулируйте личные ценности для лидера.

2. Сравните свои личные ценности с уже сформулированными вами ценностями лидера. Насколько они различаются? Что нужно сделать, что бы ценности лидера стали вашими ценностями?

VII. Напишите эссе на тему:

1. Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии.
2. Неправильная мотивация работников как потенциальный источник кризиса.

Группа делится на подгруппы по 4-5 человек. Эссе сдается в письменном виде преподавателю в одном экземпляре от группы.

На следующем занятии подгруппы представляют на обсуждение свои программы.

Оценивается результат работы каждой группы в целом.

ГЛАВА 4. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Трудное – это то, что можно сделать немедленно.
Невозможное требует несколько больше времени
Фритьоф Хансен*

Реструктуризация предприятия – это изменение его структуры для улучшения управления, повышения производительности труда, эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также снижения издержек.

Целью реструктуризации является обеспечение роста эффективности деятельности и управляемости предприятия. В большинстве случаев реструктуризацией начинают заниматься предприятия, попадающие в кризисное состояние, хотя эти работы полезны и для многих успешно работающих производств. К реструктуризации часто прибегают и предприятия, нуждающиеся в привлечении внешнего финансирования и заинтересованные в повышении своей инвестиционной привлекательности.

Содержанием реструктуризации предприятий являются комплексные работы по совершенствованию и приведению во взаимное соответствие всех структурных элементов предприятия. Таким образом, основными объектами реструктуризации являются:

1. Система управления.
2. Организационная структура.
3. Имущественный комплекс.
4. Задолженности предприятия.

Методы и формы реструктуризации представлены в табл. 24 [19].

Классификация методов и форм реструктуризации

Классификационный признак	Реструктуризация
1. Поставленная цель	Оперативная Стратегическая
2. Срок преобразований	Краткосрочная Долгосрочная
3. Степень охвата	Комплексная Локальная
4. Условия реализации	Санационная Адаптационная Предупредительная
5. Функциональное содержание	Финансовая Кадровая Управленческая Производственная Организационная
6. Причина инициирования	Кризисная Превентивная (упреждающая)
7. Вид стратегии преобразований	Оборонительная Наступательная
8. Модель осуществления преобразований	Революционная Эволюционная

Среди современных методов реструктуризации предприятий и компаний выделяют также:

- реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering);
- ABC/ABM-методологию (Activity Based Costing / Activity Based Management);
- методы «точно в срок» (Just-In-Time);

- методология всеобщего управления качеством (Total Quality Management);

- методы управления знаниями (Knowledge Management).

Эти методы подробно рассмотрены в источнике [26].

В рамках реструктуризации можно выделить два принципа осуществления преобразований:

1) принцип непрерывного совершенствования (*стратегия КАЙЗЕН*);

2) радикальное совершенствование бизнес-процессов¹ (*стратегия КАЙРИО*).

Для осуществления задуманных преобразований в стратегии КАЙЗЕН приходится предпринимать определённые усилия и осуществлять ряд мероприятий, основными из которых считаются:

- изменение организационной культуры в сторону солидарности идеала непрерывного изучения, готовности к переменам и адаптации, рассматриваемым как основные процессы в организации, а также в сторону сотрудничества;

- развитие способностей и мотивации у каждого сотрудника с тем, чтобы тот принимал участие в непрерывном совершенствовании;

- частичное изменение роли руководства, чтобы оно стало консультантом и служило примером ответственности и соучастия;

- выделение ресурсов, времени, необходимых для введения и последующего функционирования КАЙЗЕН;

¹ **Бизнес-процесс** - это цепочка работ (операций, функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры предприятия. Бизнес-процесс - это целенаправленный поток работы, переходящий от одного отдела предприятия к другому.

▪ введение в практику средств и инструментов, позволяющих, в частности, стимулировать творческую активность, определять и решать проблемы.

Осуществление таких мероприятий может занять несколько лет.

Для реализации перечисленных путей необходимо создание соответствующих условий. Важное место среди них принадлежит коммуникации и информации, способствующей установлению каналов связи между сотрудниками, работающими над взаимосвязанными задачами по улучшению функционирования предприятия. Для реализации стратегии КАЙЗЕН организуются команды совершенствования в подразделениях, целевые группы, осуществляется статистический контроль процессов, структурирование качества и т.д.

В случае, где надо существенно сократить время производственного цикла и (или) затраты и улучшить качество конкретного бизнес-процесса на предприятии, применяется радикальное совершенствование процессов. Она объединяет такие подходы как бенчмаркинг, реинжиниринг, латеральный маркетинг, определение затрат, связанных с деятельностью, анализ предприятия в целом.

Реализация стратегии КАЙРИО, например, в виде реинжиниринга, обеспечивает быстрый рост показателей в несколько раз, тогда как при осуществлении стратегии КАЙЗЕН – только на 10-20% в год.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше. РБП использует большое количество инструментов и методов внутри обычной структуры, но его фокус прежде всего направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне. Это означает, что subprocesses могут со-

держаться в рамках одной функции или подразделения, и к ним тоже можно применить РБП.

Проект по реинжинирингу бизнеса обычно включает следующие четыре этапа:

- 1) разработку образа будущей компании;
- 2) создание модели существующей компании (обратный инжиниринг);
- 3) разработку нового бизнеса (прямой инжиниринг);
 - а) перепроектирование бизнес-процессов;
 - б) разработку бизнес-процессов компании на уровне трудовых ресурсов;
 - в) разработку поддерживающих информационных систем;
- 4) внедрение перепроектированных процессов.

Несомненно, приведенная последовательность несколько условна, однако в каждом проекте по изменению бизнеса компании присутствуют данные этапы.

Подробнее с РБП можно ознакомиться в [39].

Пример успешного проведения реинжиниринга приведён в [37]:

При реинжиниринге для удовлетворения требований к качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек бизнес-процессы должны оставаться простыми, а простые трудовые задания преобразуются в более сложные.

Применение одного из методов реинжиниринга бизнес-процессов можно проиллюстрировать на примере службы заказов полиграфического предприятия. Процесс работы персонала с заказами включает следующие основные операции:

- прием потенциального клиента;
- переговоры с клиентом;
- заключение договора.

В ходе анализа выявилась тенденция к увеличению удельного веса клиентов, отказывающихся от заключения договоров. При этом объем заключаемых договоров оставался неизменным.

Таким образом, сложилась ситуация, когда при относительно благополучном состоянии работы с заказами персонал не использовал резервы, связанные с увеличением притока потенциальных клиентов. Задача реинжиниринговых мероприятий в этом случае была связана с необходимостью увеличения объемов заключаемых договоров на основе повышения эффективности работы персонала с потенциальными клиентами. После проведения анализа был осуществлен выбор метода реинжиниринга, связанного с созданием множества версий сложных бизнес-процессов.

Выбранный метод реинжиниринга предусматривал:

- типологию клиентов с выделением групп: рядовые клиенты, крупные клиенты, VIP-клиенты;
- применение дифференцированной технологии обслуживания для каждого типа клиентов.

В результате объем договоров, заключаемых службой, увеличился на 20% при фактически прежней численности работников.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

I. Проанализируйте табл. 25, 26 и рис. 7. Ответьте на следующие вопросы:

1. Что такое реструктуризация?
2. Чем прежде всего продиктована необходимость реструктуризации предприятий и отдельных отраслей промышленности?
3. Каковы основные задачи реструктуризации?

4. В каких ситуациях целесообразно проводить реструктуризацию предприятия?
5. При разработке проекта реструктуризации предприятий необходимо учитывать краткосрочные или долгосрочные результаты деятельности?
6. Как определяются основные этапы реструктуризации?
7. Каково значение стратегической реструктуризации?
8. Что такое реструктуризация материальных активов предприятия? Что она может включать?
9. Что такое консервация материальных активов предприятия? С какой целью она проводится?
10. Что такое инжиниринг и реинжиниринг бизнеса? В чём разница между ними? С какой целью они проводятся?
11. Актуально ли использование технологий бизнес-реинжиниринга для небольших компаний?
12. Чем реинжиниринг бизнес-процессов отличается от бизнес-планирования?
13. Что нужно для того, чтобы организовать работу по бизнес-реинжинирингу в компании?
14. К каким конкретным результатам приводит проведение бизнес-реинжиниринга в компаниях?
15. Можно ли пользоваться опытом других компаний при проведении бизнес-реинжиниринга? Насколько эффективнее, на ваш взгляд, метод бенчмаркинга для реорганизации бизнес-процессов?
16. Как обычно изменяются бизнес-процессы при реинжиниринге?
17. Как начать внедрение реинжиниринговых изменений в компании?

Предпосылки реструктуризации

Управление	Активы	Бизнес
<ul style="list-style-type: none"> •Атомное, буровое, горное, металлургическое машиностроение и др. – разные бизнесы, потому что у них свои рынки сбыта, свои конкурентные позиции, свои подходы к управлению и т.д. •По сути, отсутствуют обособленные управленческие команды в каждом бизнес-сегменте, потому что руководители бизнес-единиц подчиняются директорам заводов. •Менеджеры не способны справиться с большим количеством разнородных бизнесов, объединенных в одно целое. <p>Высокая доля постоянных издержек делает невозможным управление себестоимостью</p>	<p>Во всем мире ключевые компетенции машиностроительных корпораций – инжиниринг, сборка, производство наиболее технологичных узлов оборудования, возможность обеспечить кредитование и комплексную поставку.</p> <p>Наличие большого числа видов деятельности, не относящихся к этим ключевым компетенциям, не позволяет сосредоточить все усилия - людские, производственные и финансовые - на решении главных проблем бизнеса.</p>	<p>Необходимо усиливать ключевую компетенцию - инжиниринг</p>

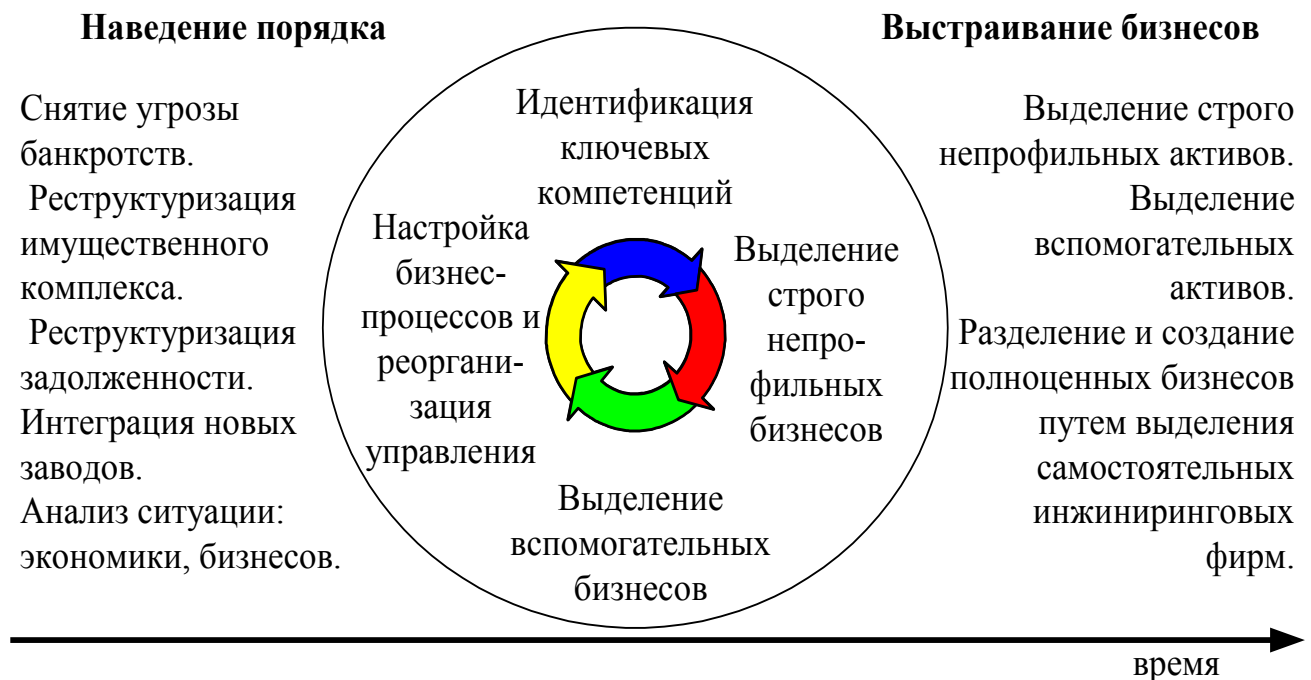


Рис. 7. Логика и этапы реструктуризации на одном из российских предприятий

Специализация и стратегии реструктуризации[37]

Целевые рынки

Россия

Международные рынки

Уровень добавленной стоимости продукта

Высокий

Низкий

<p>«Лидерство по цене»</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Умение делать дешевые «копии» западных аналогов. ▪ Производительность труда на приемлемом уровне. ▪ Гибкая адаптация продукта под российскую специфику. ▪ Реструктуризация и отказ от тех активов и производств, которые не позволят обеспечить необходимый уровень производительности 	<p>«Нишевая стратегия»</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Умение создавать продукт, имеющий конкурентные преимущества по сравнению с зарубежными аналогами для целевого сегмента. ▪ Правильная идентификация и концентрация на 1-2 перспективных нишах. ▪ Глубокий аутсорсинг всех функций, не относящихся к ключевым компетенциям. ▪ Международный маркетинг и продажи.
<p>«Качественный сервис»</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Промышленный сервис в срок, со стабильным качеством и конкурентной ценой. ▪ Правильная идентификация тенденций на рынке аутсорсинга, в соответствии с которыми определяются профильные и непрофильные активы. ▪ Агрессивный маркетинг. ▪ Децентрализация управления, улучшение взаимодействия ключевых подразделений компании. 	<p>«Ориентация на субподряд »</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Умение поставлять продукцию в соответствии с международными стандартами. ▪ Выведение производительности на международный уровень, соответственно, доведение технологий до современного уровня, отказ от наиболее устаревших. ▪ Международный маркетинг, присутствие на ключевых целевых рынках. ▪ Реорганизация взаимодействия ключевых подразделений компании.

18. Что нужно учитывать при реструктуризации системы управления компанией, чтобы максимально облегчить внедрение новой системы управления в практику?

19. Кто должен заниматься внедрением необходимых изменений в компании?

20. Что должна делать реинжиниринговая команда, чтобы успешно внедрять в практику новую систему управления компанией?

21. Чем должно завершиться внедрение новой системы управления в практику?

22. Что понимается под «непрофильными бизнесами»? В каких случаях они необходимы предприятию?

23. Что вы знаете о системах «кайзен» и «кайрио»? Насколько они эффективны для российских предприятий?

II. Определите, присутствуют ли в утверждениях работников предприятий указания на ошибки руководства. Если да, то в чём они состоят и как их преодолеть?

1. Наше руководство в последнее время занимается перестройкой совсем незначительных процессов, а на реальные проблемы с организацией работы в отделе продаж не обращает внимания.

2. В последнее время наша компания старается разрабатывать новые виды товаров. Но продвигать их на рынок у нас не получается. Как нужно изменить систему управления, чтобы дела пошли лучше?

3. В нашей компании постоянно проводятся какие-то усовершенствования и даже проводился реинжиниринг, но ни к каким результатам это не приводит.

4. По указанию руководства наша группа занималась проектированием нового бизнес-процесса, но теперь руководство не спешит с принятием решения о внедрении этого процесса в практику.

5. Мы хотим провести реинжиниринг, но у руководителя на это не хватает времени, поэтому мы решили поручить это задание сотрудникам, у которых много свободного времени.

6. Я рассчитывал, что бизнес-процессы смогут перепроектировать мои менеджеры, но это оказалось не так.

7. После тех изменений в способах работы, которые были проведены в нашем отделе, даже не хочется идти на работу, все как-то стало непривычно.

8. В нашей компании реинжиниринг начинался, но не был закончен, поскольку часть сотрудников была недовольна тем, как это происходит.

9. Наш руководитель любит внедрять различные новые методы управления, по-моему, реинжиниринг у нас тоже был.

III. Проанализируйте табл. 26. В каком случае предприятие может использовать каждую стратегию? Что такое специализация? В каких случаях её надлежит использовать?

ГЛАВА 5. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Счастье для всех, даром,
и пусть никто не уйдёт
обиженным.
А. и Б. Стругацкие*

Реструктуризация кредиторской задолженности – это комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами путём отсрочки и рассрочки платежей, зачета взаимных платежных требований (взаимозачет), продажи долговых обязательств, перевода краткосрочных обязательств в долгосрочные, переоформления задолженности в займ; погашения задолженности посредством передачи кредитору имущества должника.

Под реструктуризацией задолженности понимаются отсрочка, рассрочка, списание, обмен, конвертация и иные процедуры, связанные так или иначе с освобождением предприятия (хотя бы временно) от давления долговых обязательств.

Характерная структура задолженности организаций:

- 1) в бюджеты различных уровней;
- 2) во внебюджетные фонды;
- 3) банкам и другим финансовым организациям по краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам;
- 4) поставщикам, предприятиям теплоэнергетического комплекса и другим организациям;
- 5) работникам предприятия по заработной плате.

Следует различать текущую задолженность и просроченную, то есть не погашенную к моменту поступления платежа. Она возникает из-за убыточной работы предприятия [3, 11].

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Известны следующие данные по состоянию дебиторской и кредиторской задолженности на предприятии (табл. 27):

Таблица 27

Кредиторская и дебиторская задолженность предприятия, тыс. р.

Кредиторская задолженность	Начало года	Конец года	Дебиторская задолженность	Начало года	Конец года
Долгосрочные обязательства	312	214	Дебиторская задолженность до 12 месяцев	2719	4
Краткосрочные кредиты и займы	2000	7144	В том числе: -перед покупателями и заказчиками;	2605	4
Кредиторская задолженность	22 829	23 916	-задолженность дочерних и зависимых обществ;	108	-
В том числе:			-авансы выданные	6	-
- задолженность перед поставщиками и подрядчиками;	2100	2880			
- государственными внебюджетными фондами;	491	1063	Дебиторская задолженность более 12 месяцев	2484	7021
- по налогам и сборам;	959	1672	В том числе:		
			-покупатели и заказчики;	2365	3870
-авансы полученные;	19 156	17 984	-задолженность дочерних и зависимых обществ;	119	596
-прочими кредиторами	123	317	-прочие дебиторы	-	2555

Задание. Проведите анализ данных в табл. 28. Сделайте выводы.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Вид задолженности	Начало года		Конец года		Абсолютное отклонение	Темп роста
	Тыс.р.	%	Тыс.р.	%		

2. Предприятие «А» имеет задолженность перед предприятием «Б» в размере 90 тысяч рублей. Предприятие «Б» имеет перед предприятием «А» задолженность в размере 370 тысяч рублей. Как предприятия решат между собой этот спор по задолженности? Какой способ реструктуризации задолженности присемят предприятия?

3. Рассчитайте безнадежную дебиторскую задолженность, если известны следующие данные (табл. 29):

Таблица 29

Дебиторская задолженность предприятия, тыс. р.

Дебиторы	Остаток на конец xxx1 г.		Остаток на конец xxx2 г.		xxx3 г.			
	Всего	Более 3 месяцев	Всего	Более 3 месяцев	1.02.x3	1.09.x3	1.11.x3	30.11.x3
1	15	15	0	0	35	0	0	0
2	18	18	16	16	0	0	0	0
3	44	44	44	44	44	44	44	44
4	43	43	0	0	0	0	0	0
5	134	134	20	20	9	0	9	0
6	86	86	74	74	0	0	43	43
7	0	0	65	65	58	26	5	0
8	0	0	154	154	154	154	154	154
9	8	8	0	0	0	62	62	48
10	0	0	0	0	0	37	37	37

Также в настоящий момент возникла дебиторская задолженность предприятий 5 и 8 на общую сумму 83 тыс. р.

Результаты расчетов приведите в табл. 30:

Таблица 30

Оценка дебиторской задолженности

Срок	Вероятность неплатежа	Балансовая величина дебиторской задолженности	Величина резерва на возможные потери	Чистая величина дебиторской задолженности
Текущая	0,01			
Просроченная от 0 до 30 дней	0,03			
Просроченная от 30 до 90 дней	0,07			
Просроченная от 90 дней до 1 года	0,20			
Просроченная > 1 года	0,50			

Сделайте выводы.

ГЛАВА 6. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА НЕПЛАТЁЖЕСПОСОБНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

*Да здравствует Научно-техническая,
перерастающая в Духовную!
А. Вознесенский*

6.1. ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Считается, что наивысшего уровня компетентности управленческая команда достигает в период кризиса. И в этот же период она максимально открыта для изменений, внедрения инноваций и переориентации на новые виды деятельности. Ясное понимание кризиса делает людей готовыми принять изменения. Возможность начать сначала практически всегда способствует появлению решительности и уверенности в команде. Каждый новый кризис и соответственно каждый новый уровень развития предприятия дают возможность сделать что-то лучше, чем раньше. Это может быть новый товар, новая технология, новая финансовая система или что-то другое. Команда управления приходит к убеждению, что чем больше проблем она сможет выявить в развитии предприятия, тем больше откроется перспектив и возможностей этого развития. Идеалом руководителя в такой команде становится человек, который может находить кризисные точки развития, ставить проблемы и решать их.[7]

Тем не менее в кризисной ситуации средств на проведение масштабных научных исследований и разработок у предприятия, как правило, нет. Приходится изыскивать пути создания дешевых и эф-

фективных инноваций на базе имеющихся ресурсов. Существует несколько методик, на основе которых возможно создание таких инноваций. Наиболее эффективными из них являются бенчмаркинг, латеральный маркетинг и теория решения изобретательских задач (ТРИЗ).

6.2. ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Инновации дают неоспоримое преимущество перед конкурентами, поэтому все больше компаний включается в гонку создания новых продуктов, новых рынков, новых способов продвижения. Традиционные технологии уже не привлекают потребителей - необходимо отказаться от стереотипов. "Инновации - это результат взаимосвязи двух идей, которые в принципе не имеют явной и непосредственной связи", - пишут Котлер и Триас де Без [21].

Котлер делит маркетинг на две части: "вертикальный" (традиционный, логический, линейный) маркетинг и "латеральный" (творческий, изобретательский, новаторский) маркетинг. Главная задача латерального маркетинга состоит в уходе от традиционных способов конкуренции, основанных на сегментировании рынка и позиционировании, которое, по мнению Котлера, себя скоро окончательно исчерпает [21].

Такой же подход можно использовать для элементов комплекса маркетинга. Сначала компания должна выбрать цель и определить, что именно она хочет изменить в своем продукте. Обычно выбор падает на один из трех уровней: на уровень рынка, товара или на остальную часть маркетингового комплекса (цена и промоушн) [5,21].

Латеральный маркетинг на уровне товара - какое-либо изменение в продукте или услуге и способ его использования. Существуют несколько способов нахождения таких нестандартных вариантов.

Схема латерального маркетинга [21]

ШАГ 0. Выберите товар или услугу.

ШАГ 1. Выберите один из уровней вертикального маркетингового процесса:

- уровень рынка;
- уровень товара
- остальные части комплекса маркетинга.

ШАГ 2. Выполните латеральный сдвиг.

Рыночный уровень. Измените один аспект:

- потребность или полезность товара (услуги);
- цель использования товара (услуги);
- место использования товара (услуги);
- время продажи товара (услуги);
- ситуацию, в которой происходит продажа товара (услуги);
- опыт.

Уровень товара. Примените к элементу товара (материальному товару, упаковке, атрибутам брэнда, использованию или покупке товара (услуги)) один из шести методов:

- замену;
- исключение;
- объединение;
- реорганизацию;
- гиперболизацию;
- инверсию.

Остальные части маркетингового комплекса. Примените коммерческую формулу других категорий:

- формулу ценообразования;
- формулу коммуникации;
- формулу распространения.

ШАГ 3. Соедините разрыв путем метода оценки:

- представьте процесс покупки;
- выявите позитивные моменты;
- определите возможную обстановку реального использования товара или услуги.

Пример латерального маркетинга: вместо "пицца, которая доставляется на дом" - "пицца, которая не доставляется на дом". Так возникла идея замороженной пиццы, которая продавалась в магазинах. В Испании появление данного продукта сократило бизнес по доставке пиццы на 30%. А странная на первый взгляд идея "лотереи без розыгрыша" привела к созданию специального защитного слоя, который можно стереть и узнать результат немедленно.

В технической сфере новинки сыплются как из рога изобилия - мобильный телефон с выходом в Интернет, с фотокамерой, с телевизором, часы с мобильным телефоном и т. п.

Новые продукты, полученные с помощью латерального маркетинга, часто требуют значительных инвестиций в производство, скажем, Kinder Surprise сложнее произвести, чем простую плитку шоколада. Кроме того, потребитель должен еще привыкнуть к ним, поэтому для продвижения такого рода товаров требуются серьезные усилия. Но экономический эффект может оказаться намного большим, нежели в случае с новинками, полученными традиционным путем.

Наиболее практичный прием - *латеральный маркетинг на уровне рынка*. В этом случае компания не меняет свой товар, а просто ищет для него новые ситуации, время и место потребления и тем самым расширяет возможности его применения.

Латеральный маркетинг на уровне комплекса маркетинга предполагает отход от существующих способов представления товара или услуги потребителю. В отличие от первых двух уровней этот вариант скорее тактический, он ничего не меняет в продукте, но дает результаты немедленно. Обычно речь идет о новых формах ценообразования, распространения и коммуникации (их часто заимствуют у других категорий товаров).

6.3. ОСНОВЫ ТЕОРИИ РЕШЕНИЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИХ ЗАДАЧ

Часто у предприятия, находящегося на грани кризиса, нет возможности затрачивать крупные денежные суммы на разработку и внедрение инноваций. Однако возможно осуществлять инновации (всех видов), не затрачивая значительных средств и времени. Эту возможность даёт инноваторам теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) [2, 43, 47]. Она была разработана в 1946 году Генрихом Альтшуллером. ТРИЗ позволяет, во-первых, перейти от неясной и расплывчатой проблемы, стоящей перед предприятием (в данном случае как справиться с кризисом?) к конкретным задачам; во-вторых, решить эти задачи с помощью приемов и принципов ТРИЗ; в-третьих, получить сразу несколько идей, из которых следует выбрать наилучшие; в-четвертых, спрогнозировать и предупредить проблемы (в данном случае, связанные с осуществлением антикризисных мер). ТРИЗ-технологии превращаются в универсальную технологию анализа и решения проблем, не зависящую от предметных областей, в которых возникают эти проблемы, но опирающуюся на специальные знания этих областей.

ТРИЗ включает:

- механизмы преобразования проблемы в образ будущего решения;
- механизмы подавления психологической инерции, препятствующей поиску решений (неординарные решения трудно находить без преодоления наших устойчивых представлений и стереотипов);
- обширный информационный фонд — концентрированный опыт решения проблем.

ТРИЗ получила распространение не только у нас в стране, но и за рубежом.

Как сама теория, так и методология преподавания ТРИЗ непрерывно развиваются. Идеи и методы ТРИЗ переносятся в гуманитарные области: искусство, менеджмент, рекламу, public relations (связи с общественностью), педагогику.

Как решать задачи с помощью ТРИЗ? Вот упрощённый алгоритм:

1. Определение типа задачи.

В ТРИЗ выделяют два типа задач: изобретательская и исследовательская.

Изобретательская задача — это цель, которую требуется достигнуть, или проблема, которую нужно преодолеть, причем очевидные решения в данных условиях неприменимы.

Исследовательская задача — это некоторое явление, и необходимо объяснить его, выявить причины или спрогнозировать результат.

Чтобы легче решить исследовательскую задачу, сформулируйте ее как изобретательскую. Задайте себе вопрос: "Как сделать, чтобы происходило именно это явление?"

2. Формулировка противоречия к задаче, идеального конечного результата (ИКР).

Формулировка противоречия помогает лучше понять корень вашей проблемы и найти ее точное решение.

Пример. Геологи, ведущие исследования на Аляске, пожаловались на лис, которые перегрызали кабели, идущие от измерительных приборов.

Противоречие: лисы не должны грызть провода, т.к. этим наносят ущерб людям, и лисы грызут провода (наверное, вкусно).

Разрешение противоречия: в оболочку проводов вводится кайенский перец, самый жгучий из известных сортов. И нападения лис сразу же прекращаются.

Противоречие и ИКР "обостряют" проблему, выявляют самую ее суть и подталкивают Решателя к эффективным решениям. Формулировать ИКР и противоречие можно и в нескольких вариантах — это позволяет найти несколько решений.

3. Выявление ресурсов.

Ресурсами является всё, что может быть полезно при решении задачи. Причем желательно использовать те ресурсы, которые уже присутствуют в проблемной ситуации, а также "дешевые" ресурсы, затраты на получение и использование которых низки.

Решателям-новичкам, работая над задачей, полезно составлять список ресурсов. Глядя на него, легче искать решение.

Вот пример эффективного использования ресурсов.

Задача. Продуктовой фирме нужно было выпустить новые марки продуктов питания, которые быстро бы набрали популярность и, соответственно, увеличили объемы продаж. Нужно нечто известное, популярное, актуальное для людей: имя, событие и т.д.

В России проходил Пушкинский юбилей.

Ресурс хороший: бесплатный, авторскими правами не защищен.

Решение. "Красный Октябрь" выпустил серию сладостей "Ай да Пушкин!". Торговый дом "Смирновъ" спустя сто лет возобновил производство водки "Пушкин". Масса других компаний наладила выпуск сухарей, кетчупа, тортов и других продуктов под созвучными марками.

4. Применение приемов и принципов решения задач.

Если сформулированные противоречия и ИКР, обозначенные ресурсы не привели к правильному решению, следует применить приемы разрешения противоречий и принципы решения задач.

Противоречия могут разрешаться во времени, пространстве (в т.ч. структуре), в воздействиях.

1. Разрешение противоречий во времени. В интервал времени T_1 система обладает свойством "А", а в интервал времени T_2 - свойством "В".

2. Разрешение противоречий в пространстве (структуре). Одна часть системы (или система в целом) обладает свойством "А", а другая часть (части) - свойством "В".

3. Разрешение противоречий в воздействии. При Воздействии-1 система обладает свойством "А", а при Воздействии-2 - свойством "В".

Принципы решения задач:

- Принцип объективности законов развития систем - строение, функционирование и смена поколений систем подчиняются объективным законам.
- Принцип противоречия - под воздействием внешних и внутренних факторов возникают, обостряются и разрешаются противоречия. Проблема трудна потому, что существует система противоречий, скрытых или явных. Системы эволюционируют, преодолевая противоречия на основе объективных законов, закономерностей, явлений и эффектов.
- Принцип конкретности - каждый класс систем, как и отдельные представители внутри этого класса, имеют конкретные особенности, облегчающие или затрудняющие изменение конкретной системы. Эти особенности определяются ресурсами: внутренними - теми, на которых строится система, и внешними - той средой и ситуацией, в которой находится система.

Также для решения задач в ТРИЗ используются методы мозгового штурма, синектики, морфологического анализа, контрольных вопросов.

Суть этих методов - повысить интенсивность генерации идей и перебора вариантов. Главная проблема при их использовании - можно сэкономить время на генерации идей, но это приводит к большим затратам времени на их анализ и выбор наилучшего варианта.

5. Анализ решений

Найденные решения желательно оценить с позиций идеальности.

При этом можно задавать себе вопросы:

- Насколько сложно и дорого осуществление решения?
- Задействованы ли ресурсы системы?
- Появились ли нежелательные эффекты при внедрении полученного решения?

Примеры применения ТРИЗ в инновационной деятельности [47]:

1. Датская фирма "Лего", известная своими детскими строительными наборами из пластмассовых деталей, начала вводить в состав пластмассы сульфат бария - вещество, хорошо заметное в рентгеновских лучах. Дело в том, что дети иногда глотают детали конструктора.

2. На одной птицефабрике в Болгарии увеличили производство мяса с помощью издаваемых звуков, имитирующих призыв несушки клевать корм. Эти звуки не дают "уснуть" куриному аппетиту.

3. Одна бразильская фирма посылает своим должникам письменные напоминания: первое пропитано духами и пахнет приятно, второе - хуже, последующие - совсем неприятно.

6.4. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Управление научными исследованиями и разработками осуществляется в рамках постоянно меняющихся условий. В любой момент могут возникнуть непредвиденные технические проблемы, и придётся отложить и даже прекратить работы по проекту. Находясь в стеснённых финансовых условиях, предприятие должно более внимательно подходить к формированию портфеля инновационных проектов.

Количество проектов, находящихся в портфеле в конкретный период времени, зависит от размеров проектов, которые изменяются общим количеством ресурсов, необходимых для разработки, и затратами на реализацию одного проекта. Портфель НИОКР может состоять из разнообразных проектов: крупных и мелких, близких к завершению и начинающихся [16]. Число проектов в портфеле определяется по формуле

$$n = \frac{\text{Бюджет}_{\text{НИОКР}} \text{ за период}}{\text{Средние затраты на один проект}}.$$

Руководству кризисного предприятия необходимо безошибочно определить, сколько проектов выбрать, какие они будут, сколько прибыли принесут. Портфель, состоящий из крупных проектов, более рискован по сравнению с портфелем, где ресурсы распределены между небольшими проектами. К тому же кризисное предприятие, испытывая недостаток средств, может «потянуть» небольшое количество мелких проектов.

Пример.

Оценить два портфеля, состоящие из двух проектов. Оба портфеля небольшие (табл. 31).

Таблица 31

Оценка эффективности портфелей

Проект	Портфель А		
	Затраты, тыс.р. (З _А)	Прибыль, тыс. р. (П _А)	Рентабельность (П _А /З _А)
1	320	627	1,96
2	217	398	1,83
Общая оценка портфеля	537	1025	1,91
Проект	Портфель В		
	Затраты, тыс.р. (З _В)	Прибыль, тыс. р. (П _В)	Рентабельность (П _В /З _В)
1	297	457	1,54
2	413	834	2,02
Общая оценка портфеля	710	1291	1,82

Первый проект, входящий в портфель А, рентабельнее проекта, входящего в портфель В, на 27,3% ($1,96/1,54=1,273$), но второй проект более рентабелен в портфеле В ($1,83/2,02=0,908$), то есть рентабельность второго проекта в портфеле А ниже на 9,08%.

Рентабельность отдельных проектов рассчитывается как

$$R_N = P_N / Z_N.$$

Рентабельность портфелей в целом (средняя рентабельность):

$$\overline{R_N} = \frac{\sum \Pi_N}{\sum Z_N}.$$

На основе показателей рентабельности может быть рассчитан коэффициент предпочтения

$$\overline{K_n} = \frac{\overline{R_1}}{\overline{R}}.$$

В данном примере коэффициент предпочтения равен 1,05 или 105%.

Тем не менее каждый проект имеет индивидуальную рентабельность и определённую долю в затратах на формирование портфеля $d_{z_i} = Z_i / \sum Z$. Это означает, что средний, или обобщающий, коэффициент предпочтения ($\overline{K_n}$) может быть представлен в виде системы коэффициентов предпочтения по рентабельности и по структуре затрат.

Коэффициент предпочтения по рентабельности

$$K_p = \frac{\sum R_{A1} \cdot d_{z_{A1}}}{\sum R_{B1} \cdot d_{z_{A1}}}.$$

Коэффициент предпочтения по структуре затрат

$$K_{d_z} = \frac{\sum R_{B1} \cdot d_{z_{A1}}}{\sum R_{B1} \cdot d_{z_{B1}}}.$$

Таким образом,

$$K_n = \frac{\sum R_{A1} \cdot d_{z_{A1}}}{\sum R_{B1} \cdot d_{z_{B1}}}.$$

Расчет коэффициентов приведён в табл. 32.

Расчет коэффициентов предпочтения

Проект	Портфель А			Портфель В			$R_{B1} \cdot d_{zA1}$
	R_{A1}	d_{zA1}	$R_{A1} \cdot d_{zA1}$	R_{B1}	d_{zB1}	$R_{B1} \cdot d_{zB1}$	
1	1,96	0,60	1,168	1,54	0,4	0,644	0,917
2	1,83	0,40	0,741	2,02	0,6	1,175	0,816
Оценка портфеля	1,91	1,00	1,909	1,82	1,0	1,818	1,818

В нашем примере коэффициент предпочтения по рентабельности равен 1,05. Он совпадает с величиной среднего коэффициента предпочтения, так как доля проектов в структуре затрат по портфелям А и В почти не отличается, и предпочтения нет ($K_p=1$).

Если менеджер основное внимание уделяет проектам, входящим в портфель А, то при условии, что рентабельность портфеля А ($R_{A1} - R_{B1}$) выше на 0,09, дополнительная прибыль портфеля А составит $[(+0,09) \cdot 537]$ 48,57 тыс. р.

Формирование портфеля заказов предполагает проведение работы с потенциальными потребителями результатов НИОКР.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

I. Ответьте на следующие вопросы:

1. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении?
2. Могут ли они ускорить выход из кризиса?
3. В чём вы видите особенности внедрения инноваций на неплатёжеспособном предприятии?
4. Какие, на ваш взгляд, это должны быть инновации?
5. Чем отличается инновационная идея от обычной бизнес-идеи, с которой начинается любой бизнес?
6. Где искать источники инновационных идей?
7. Какие факторы способны «подтолкнуть» предпринимателя к поиску новых идей?

8. Как оценить жизнеспособность выбранной инновационной идеи?

9. На что еще необходимо обратить внимание, приступая к подготовке инновационного проекта?

10. Какую роль играет потребитель при выборе приоритетных направлений инновационных разработок?

11. Что понимается под инновационной стратегией?

12. Какие типы инновационных стратегий существуют? Какие инновационные стратегии может использовать кризисное предприятие?

13. Приведите известные вам примеры использования латерального маркетинга российскими фирмами.

14. Выскажите ваши идеи о применении такого вида маркетинга на кризисном предприятии (положительные и отрицательные стороны его использования).

15. Можете ли вы предложить подобные новинки в отношении товаров каких-либо предприятий в вашем регионе?

II. Определение инновационного потенциала кризисной организации.

Выделите ряд показателей, позволяющих наиболее подробно охарактеризовать потенциал анализируемой вами организации. Оформите их в виде таблицы (табл. 30). По пятибалльной шкале оцените эти показатели (-1 – «очень плохо», 0 – «плохо», 1 – «удовлетворительно», 2 – «хорошо», 3 – «очень хорошо»). Обозначьте величину полученных оценок как F_i . Каждому показателю присваивайте степень значимости для предприятия по трехбалльной шкале, где 1 балл – наименее значимое утверждение, а 3 балла – наиболее значимое утверждение. Обозначьте полученный субъективный балл как M_i . Эмпирическая оценка является произведением результата значений фактора на его важность, то есть

$$S_{\text{emp}} = F_i \cdot M_i.$$

Число оцениваемых утверждений (критериев) может быть любым, но только в отношении сумм баллов идеальной и реальной оценок можно проследить восприимчивость персонала к инновациям, то есть уровень инновационной культуры.

Однако нельзя судить о результатах только по итогам эмпирической оценки. Необходимо определить отношение эмпирической оценки, полученной в результате опроса, к идеальной оценке, которая определяется как произведение важности фактора на максимально-возможный балл (максимально возможный балл равен 3).

$$S_{ideal} = F_i \cdot M_{ideal}$$

Полученное соотношение характеризует инновационный потенциал организации. Индекс инновационного потенциала (табл. 33), показывает, насколько эмпирическая оценка отличается от идеальной, определяется путём соотношения сумм оценок, то есть

$$I_{иннов\ восприим} = \sum S_{emp} / \sum S_{ideal}$$

Таблица 33

Анализ инновационного потенциала организации

Группа показателей	Важность фактора F_i	Балл M_i	Эмпирическая оценка M_{emp}	Идеально возможный балл S_{ideal}	Идеальная оценка S_{ideal}
I. Менеджмент организации					
...					
<i>Оценка менеджмента организации</i>			∨		∨
II.					
...					
Общая оценка инновационного потенциала			∑		∑

По результатам исследования сделайте выводы.

III. Расчет вознаграждения изобретателей

Предприятие, выпускающее наукоемкую продукцию, по результатам проведенных маркетинговых исследований установило, что ры-

нок нуждается в новой продукции, которую ни одно из предприятий-конкурентов пока не производит. Был объявлен конкурс среди работников предприятия на лучшее рационализаторское решение технической проблемы (создания нового продукта). Шесть работников предложили свои проекты. На рассмотрении комиссией предприятия по проектам были сделаны следующие заключения:

1. Проект №1, наукоёмкий, уникальный, на 90 процентов соответствует требованиям рынка. Однако предприятие не способно его реализовать в связи с требуемыми значительными затратами, которые предприятие в настоящее время допустить не в состоянии.

2. Проект № 2 на 75% соответствует требованиям рынка, создан на основе зарубежного аналога, который был значительно усовершенствован и адаптирован к российским условиям. Предприятие в состоянии его реализовать при условии привлечения сторонних инвестиций.

3. Проект № 3 на 50-60% соответствует требованиям рынка, основан на одном из российских прототипов с незначительными усовершенствованиями, и предприятие способно его реализовать в короткие сроки за счет собственных средств.

4. Проект № 4 на 30% соответствует требованиям рынка, требует незначительных вложений собственных средств и не представляет трудности при производстве.

5. Проект № 5 не соответствует требованиям рынка (тех его сегментов, которые были охвачены маркетинговым исследованием). Однако его выгодно отличают оригинальность технического решения, основанного на освоенных технологиях, несложность в реализации и малозатратность для предприятия.

6. Проект № 6, несмотря на всю свою сложность и наукоёмкость, не соответствует требованиям рынка и профилю предприятия.

Известны также данные о лицах, предложивших проекты (табл. 34).

Рассчитайте вознаграждение работников с учётом принятия к реализации проекта № 3. Как поощрить участников конкурса?

Следует ли пересмотреть заработную плату работников по результатам проведения конкурса?

Таблица 34

Информация об участниках конкурса

Работник	Месячный оклад, р.	Предложенный проект
1	5000	№2
2	4000	№1
3	15 000	№4
4	7500	№6
5	6000	№5
6	3700	№3

Примечание: Сотрудников можно премировать в зависимости от сложности и рискованности предложенных изобретений. Тогда расчет вознаграждения за изобретение можно представить следующим образом:

Вознаграждение за изобретение = оклад работника · $K_{\text{тн}}$ · $K_{\text{важн}}$,
где $K_{\text{важн}}$ – коэффициент важности (табл.35)

$K_{\text{тн}}$ – коэффициент технической новизны (табл. 36).

Таблица 35

Данные для коэффициента важности

Степень важности результатов изобретательской и рационализаторской деятельности для предприятия	Коэффициент важности изобретения (рационализаторского предложения)
Неважно	0
Сомнительная важность (неявная)	0,5
Не вносит конструктивных изменений в изделие	1,1
Изобретение (предложение) для организации имеет определённую важность	1,5
Изобретение (предложение) очень важно для предприятия и в дальнейшем поможет ему завоевать более прочную позицию на рынке	2

Данные для коэффициента технической новизны

Признак неочевидности получения положительных результатов	Коэффициент технической новизны
Техническое решение, заключающееся в применении известных средств	1,0
Техническое решение, заключающееся в новой совокупности известных технических решений, создающих положительный эффект	1,2
Техническое решение, имеющее прототип, совпадающий с новым решением по большинству основных признаков	1,5
Техническое решение, имеющее прототип, совпадающий с новым решением по половине основных признаков	2,0
Техническое решение, имеющее прототип, совпадающий с новым решением по меньшинству основных признаков	2,5
Техническое решение, характеризующееся совокупностью существенных отличий, не имеющих прототипа	3,0

Подумайте, какой должна быть система материального и нематериального стимулирования работников к инновационной деятельности.

IV. Предприятие, имея лишь 48 тыс. р. собственных средств и 54 тыс. р. заёмных, решило попытаться выйти из кризиса путём вывода на рынок новых продуктов.

Руководством рассматривались три возможных инновационных проекта. Затраты на них соответственно равны 48, 53 и 47 тыс. р. Возможная прибыль равна соответственно 89, 128 и 96 тыс. р. Выберите наиболее рентабельную комбинацию проектов для предприятия.

V. Для фирмы существует возможность внедрения одного из двух портфелей проектов. Данные по проектам представлены в табл. 37.

Информация о проектах

Проект	Портфель Е		Портфель F	
	Затраты, тыс. р.	Прибыль, тыс. р.	Затраты, тыс. р.	Прибыль, тыс. р.
1	130	231	149	290
2	50	140	34	62

Какой из проектов предприятию следует выбрать для внедрения? Оцените проекты с помощью коэффициента предпочтения.

VI. Изучите следующие ситуации [20, 41]. Ответьте на вопросы:

1. Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит торговая фирма «ИТЕМА – Евростиль», которая в 1994-1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую многофункциональную качественную офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавшие адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно цен конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное старение модели корпусной мебели «Тренд», что привело к трудностям со сбытом, затовариванию складов, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы пред-

почло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель «Тренд» практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика – немецкие марки. Основная же причина затруднений – смещение потребительского спроса – была проигнорирована.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение. Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели «Модель 17» и дешевых кресел и стульев. Однако «Модель 17» оказалась дороже «Тренда» и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Вопросы:

1. Выделите ошибки руководства в управлении кризисом.
2. Как бы вы справились с этим кризисом?
3. Корпоративная и инновационная культура: как их можно использовать в качестве инструментов управления кризисом?
4. Что такое «сопротивление изменениям»? Как ему противостоять?

2. Компания «Самсунг» обратила внимание на появившуюся рыночную возможность - развитие новых технологий в области электроники и растущий спрос на новые товары. Но у компании не было средств для развития собственных исследовательских центров. Тем не

менее, компания решила использовать эту возможность, опираясь на одну из своих сильных сторон - умение быстро осваивать новое производство, то есть выбрала для себя ориентацию на производственное совершенство. Причем то, как «Самсунг» поступал с новыми технологиями, полностью противоречило традиционному подходу. Поскольку в 70-х годах в компании не было ни научной базы, ни ученых, использовалась другая логика - сначала производство комплектующих по лицензии, потом отдельные разработки - усовершенствование освоенных продуктов и создание своих модификаций. Ставка была сделана на заимствование американских технологий с помощью работников, которые работали и приобретали опыт в ведущих американских компаниях. Параллельно использовался еще один прием - лицензирование новейших разработок мелких и средних американских компаний, не признанных по разным причинам на рынке и переживавших серьезные финансовые трудности. И только в 80-х годах, добившись полного успеха на рынке, компания начинает создавать собственные исследовательские центры.

С тех пор важнейший принцип маркетинговой стратегии компании остается прежним - быстрое освоение производства и продажа новых или дефицитных товаров массового спроса по доступным ценам.

Вопросы:

1. В каких случаях стратегия, использованная компанией «Самсунг», применима для российских предприятий? Можете ли вы привести примеры таких предприятий?
2. Какой срок, на ваш взгляд, необходим для реализации такой стратегии?
3. В каких случаях компании выгодно создание собственных исследовательских центров? В какой форме они могут быть созданы?
4. Что вы знаете о венчурном бизнесе? Возможна ли организация венчурных предприятий на базе кризисных предприятий?

ГЛАВА 7. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

В условиях кризиса предприятие вынуждено финансировать инвестиционный процесс за счет собственных финансовых средств, продажи основных фондов, продажи земельных участков и других видов активов, продажи акций, безвозмездно поступивших средств и благотворительных взносов, а также ассигнований из государственного бюджета и различных видов заёмных средств.

Инвестиции подразделяются на реальные и финансовые. Однако денежные вложения в инструменты финансовых рынков могут в этом случае рассматриваться как способ привлечения дополнительных средств на развитие предприятия. Реальные инвестиции по своей функциональной направленности подразделяются:

- на вынужденные (обязательные), связанные с соответствием различным стандартам и нормативам;
- связанные с обновлением основного производства (замещением выбывших основных фондов);
- возможным снижением текущих затрат, совершенствованием технологического процесса и самой продукции;
- расширением производства в рамках действующих производственных площадей;
 - новым строительством;
 - выпуском товаров и освоением рынков;
 - инновациями и венчурным бизнесом.

В качестве основных показателей, используемых для расчётов эффективности инвестиционных проектов применяются следующие [18, 36, 42, 55].

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма чистых приведенных потоков за расчетный период за вычетом первоначальных инвестиций

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+E)^t} - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{[R_t \prod_{r=1}^t (1+i_r) - C_t \prod_{r=1}^t (1+i'_r)](1-H) + A_t H}{(1+E)^t} - I_0,$$

где $t = 1 \dots n$ – расчетный период;

P_t – чистый денежный поток t -го года;

E – годовая ставка дисконтирования (средневзвешенная стоимость капитала);

I_0 – инвестиции в проект;

R_t – номинальные денежные поступления t -го года в текущих ценах;

i_r – темп инфляции доходов;

C_t – номинальные денежные затраты t -го года в текущих ценах;

i'_r – темп инфляции расходов;

H – ставка налогообложения прибыли;

A_t – амортизационные отчисления t -го года

Если ЧДД проекта положителен, то проект подлежит дальнейшей оценке. В противном случае проект отвергается.

Индекс доходности (ИД) – это отношение суммы чистых приведенных денежных потоков к величине инвестиций

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^n \frac{P_t}{(1+E)^t} / I_0.$$

Если ИД > 1 , проект эффективен; если ИД < 1 , проект неэффективен.

Внутренняя норма рентабельности (ВНР) представляет собой ту норму дисконта ($E_{\text{вн}}$), при которой величина чистых приведенных денежных потоков равна инвестициям. Внутренняя норма доходности является решением уравнения

$$\sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+E_{\text{вн}})^t} - I_0 = 0.$$

Полученная в результате расчета ВНР сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал. Она должна быть больше, чем в случае безрискового вложения капитала.

Срок окупаемости ($T_{ок}$) – минимальный временный интервал, за пределами которого ЧДД становится неотрицательным, т.е. период, начиная с которого инвестиции в проект покрываются результатами его осуществления и который определяется решением относительно t уравнения

$$\sum_{t=1}^{T_{ок}} \frac{P_t}{(1+E)^t} - I_0 = 0.$$

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Предприятию, находящемуся в стеснённых финансовых условиях, необходимо выбрать один из трёх проектов (табл. 38) одинаковых по затратности и планируемому сроку отдачи. Определите, какой из проектов предприятию следует выбрать для реализации в данный момент и почему.

Таблица 38

Информация о проектах

Данные	Проект А	Проект В	Проект С
Стоимость, тыс. р.	300	300	300
Прибыль, тыс. р.	35	70	150
В том числе за			
первый год	57	70	140
второй год	94	70	100
третий год	147	70	90
четвёртый год	170	70	80
пятый год	190	70	70
шестой год	220	70	60
ИТОГО	913	490	690

2. Предприятие планирует запустить производство нового вида изделия. Однако в связи с тем, что на предприятии действует оборудование со сроком службы от 10 до 25 лет, необходима замена большей части универсального оборудования для качественного выпуска продукции. Предприятию необходимо закупить оборудование на общую сумму 25000 тыс. р. Также предприятию необходимы оборот-

ные средства (материалы, комплектующие) на общую сумму 500 тыс. р.

Предполагается, что источником финансирования проекта будет долгосрочный банковский кредит в сумме 30000 тыс. р.

Предприятие спрогнозировало следующие показатели своей деятельности (табл. 39).

Таблица 39

Прогнозируемые денежные поступления и расходы по годам
проектного периода

Показатели	Год XXX1	Год XXX2	Год XXX3	Год XXX4
Продукция, шт.	70	120	153	170
Планируемая выручка в ценах XXX0 г., тыс. р.	108 500	186 000	237 150	263 500
Планируемая прибыль в ценах XXX0 г., тыс. р.	22 330	382 80	48 810	54 230
Амортизация, тыс. р.	6250	6250	6250	6250
Планируемая себестоимость, тыс. р.	74 950	139 200	177 480	197 200

Ежегодный процент по кредиту – 38%.

Ставка налогооблагаемой прибыли – 24%.

Дисконт – 0,5%

Планируемые темпы инфляции по годам соответственно равны 20%, 15%, 10%, 10 %.

Рассчитайте показатели эффективности проекта (срок окупаемости инвестиций, чистый дисконтированный доход, внутреннюю норму рентабельности, индекс доходности).

Дайте оценку устойчивости финансовых показателей проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для бескризисного развития предприятия его руководство обязано вовремя определять предпосылки возникновения возможных проблем и устранять неполадки, а в случае наступления кризисной ситуации уметь чётко и оперативно отреагировать на затруднения и максимально быстро вывести предприятие из кризиса, используя скрытые его резервы и свои управленческие навыки.

Однако необходимо помнить, что современное антикризисное управление в России нуждается в менеджерах, имеющих специальную подготовку и определённый набор личностных качеств. Поскольку дисциплина «Антикризисное управление» тесно связана со стратегическим и оперативным менеджментом, управлением производством, кадровым, инновационным и инвестиционным менеджментом, менеджментом качества, маркетингом, хозяйственным правом и прочими дисциплинами, специалист по антикризисному управлению должен быть специалистом широкого профиля, чтобы эффективно справляться с кризисными ситуациями.

Чем сложнее управление, а его усложнение – одна из современных тенденций развития экономики, тем важнее становится способность менеджера предвидеть и предполагать возможность кризиса, способность к его преодолению. И эти качества обязан воспитывать в себе и развивать каждый менеджер.

Поскольку экономика – наука постоянно развивающаяся, а внешняя среда предприятия находится в непрерывном изменении и трансформации, дисциплина «Антикризисное управление» никогда не утратит своей значимости для предприятий, и знание её базовых основ пригодится как руководителям предприятия, так и рядовым работникам.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Диагностика финансового состояния предприятия-должника.
2. Анализ причин неплатежеспособности организации.
3. Оценка финансовой устойчивости предприятия.
4. Оценка рыночной стоимости предприятия (бизнеса).
5. Оценка рыночной стоимости имущества.
6. Финансовая и инвестиционная реструктуризация предприятия.
7. Антикризисное управление фирмой.
8. Управление стоимостью организации в процессе реструктуризации на основе модели дисконтированных денежных потоков.
9. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
10. Обоснование стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.
11. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии.
12. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия.
13. Реструктуризация предприятия в условиях неплатежеспособности.
14. Совершенствование системы управления неплатежеспособным предприятием.
15. Реструктуризация задолженности предприятия.
16. Реструктуризация в процедуре внешнего управления на основе замещения активов предприятия-должника.
17. Разработка бизнес-плана реструктуризации предприятия.
18. Управление проектом реструктуризации неплатежеспособного предприятия.
19. Реструктуризация предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности.
20. Управление персоналом при реализации антикризисной стратегии предприятия.
21. Ликвидация предприятия в ходе конкурсного производства.

22. Финансовый менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
23. Деятельность менеджера по антикризисному управлению.
24. Реструктуризация активов неплатежеспособного предприятия.
25. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.
26. Разработка плана внешнего управления по восстановлению платежеспособности должника.
27. Практика деятельности территориального регулирующего органа Правительства РФ в процедурах несостоятельности.
28. Восстановление платежеспособности предприятия в процедуре финансового оздоровления.
29. Анализ деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.
30. Антикризисное управление кредитной организацией.
31. Правовое обеспечение антикризисного управления предприятиями.
32. Управление рисками в условиях кризисного состояния предприятия.
33. Арбитражная практика осуществления антикризисных процедур.
34. Оценка пакета акций предприятия.
35. Обоснование инновационной стратегии фирмы.
36. Разработка инновационного проекта предприятия.
37. Оценка финансового состояния и прогнозирование банкротства предприятия.
38. Антикризисное управление финансами предприятия.
39. Финансовые методы реструктуризации предприятия.
40. Финансовая санация предприятия.
41. Банкротство коммерческого банка.
42. Финансовое оздоровление коммерческого банка.
43. Управление конфликтами на кризисном предприятии.
44. Влияние налоговой политики на изменение инновационного климата и преодоление предприятием кризиса.
45. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления.
46. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления предприятием.

47. Инновационный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
48. Антикризисная инвестиционная политика.
49. Инвестиции и инновации при финансовом оздоровлении предприятия.
50. Планирование и моделирование деятельности предприятия в кризисной ситуации.
51. Управление оборотным капиталом в период финансового оздоровления предприятия.
52. Контроллинг как инструмент управления в кризисной ситуации.
53. Стратегическое управление фирмой в кризисных условиях.
54. Совершенствование управления инновационной деятельностью на неплатежеспособном предприятии.
55. Работа с персоналом на предприятии, находящемся в кризисном положении.
56. Зарубежный опыт антикризисного управления.
57. Методы повышения инвестиционной привлекательности предприятия.
58. Антикризисное управление предприятием, работающим в сфере услуг: маркетинг, финансы, нововведения и др.
59. Реализация инновационного потенциала организации в условиях кризиса.
60. Система оценки конкурентоспособности предприятия и вероятные причины убыточности российских предприятий.
61. Усовершенствование и производственный инжиниринг в антикризисном организационно-производственном менеджменте.
62. Управленческий учет на предприятии, находящемся в состоянии кризиса.
63. Антикризисные реформы в Германии после второй мировой войны (Людвиг Эрхард).
64. Развитие США в 30-е годы XX века – «новый курс» Рузвельта.
65. Социальные конфликты на предприятии: причины, методы преодоления.
66. Передовые инструменты управления персоналом. Использование их возможностей для обеспечения бескризисного развития организации (коучинг, НЛП и др.).

67. Каким должен быть менеджер по антикризисному управлению (желаемые качества, стиль поведения и т.д.)?
68. Диагностика кризисных предприятий.
69. Стабилизационная программа.
70. Основные аспекты бескризисного развития предприятий.
71. Причины, методы преодоления и последствия кризисов на уровне предприятий.
72. Причины, методы преодоления и последствия кризисов на уровне государств.
73. Теории кризисов. Психологическая теория кризисов Шумпетера.
74. Методика анализа предприятия в сфере маркетинга с применением передовых инструментов (бенчмаркинг и т.д.).
75. Методика анализа предприятия в сфере финансового менеджмента.
76. Методика анализа предприятия в сфере стратегического менеджмента.
77. Инструментальные программные средства для анализа состояния предприятия и построения его стратегии.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко. // http://arbitration.narod.ru/Economic_articles.html
2. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука / Г.С. Альтшуллер. - М.: "Советское радио", 1977. - 208 с.
- 3.*¹ Антикризисное управление предприятиями и банками: учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
- 4.* Антикризисное управление: Общие основы и особенности России: учеб. пособие / под ред. К.И. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2001. - 248 с.
- 5.* Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учеб.-практ. пособие /отв. ред. Г.А.Александров.-М.:БЕК,2002. - 532с.
- 6.* Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 432 с.
7. Аралов, А. Проектирование команды управления в малом и среднем бизнесе /А. Аралов // www.ipi.edu.ru/publ/oct2.doc
- 8.* Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. - СПб.: СПбУЭФ, 1997. – 218 с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ.ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд, переработанное и дополненное. – М.: Экономика, 2001 г. – 718 с.
10. Бакиров, А. НЛП: роли, которые играют люди / А. Бакиров. – СПб.: 2002. – 160 с.
- 11.* Балашов, А.П. Антикризисное управление: учеб.пособие / А.П. Балашов. - Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.

¹ * Звёздочкой указана рекомендуемая литература.

12. Вагин, И.О. Как стать первым. Практический коучинг по-русски / И. Вагин, А. Глушай. – М.: АСТ, Астрель, Ермак, 2004. – 277 с.

13.* Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли. - Изд. 2-е, исправленное / Б. Гейтс. - М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. - 480 с.

14. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие / Л.Д. Гительман. - М.: Дело, 1999. - 496 с.

15. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин.- Нижний Новгород, 2001. - 624 с.

16.* Инновационный менеджмент: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; под ред. проф. С.Д. Ильенковой. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 343 с.

17. Кандалинцев, В. Преодолевая финансовый кризис / В. Кандалинцев. // http://www.cfin.ru/business-plan/fin_crisis.shtml

18.* Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 432 с.

19.* Кондратьев, В.В. Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 6. Реструктуризация управления компанией / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова– М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.

20. Коноков, Д.Г. Организационная структура предприятий / Д.Г. Коноков, К.Л. Рожков // www.aup.ru/books/m48/

21. Котлер, Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без. – СПб.: Нева, 2004. – 192 с.

22. Кошкин, В.И. Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров. - Модуль 11. Антикризисное управление / В.И. Кошкин. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 512 с

23. Куртик, А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Куртик, А.И. Муравьев. - СПб.: Питер, 2001. - 432с.
24. Ледяев, Е. Управление персоналом в условиях кризиса /Е.Ледяев // <http://business.rin.ru>
25. Магура, М.И. Управление мотивацией персонала /М.И. Магура // Управление персоналом. - 2004. - № 17. - С. 52-55
- 26.* Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [и др.]: под ред. И.И. Мазура. – М.:Высшая школа, 2000. - 587 с.
27. Мазур, И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогги; под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
- 28.* Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя / В.И. Макарьева.- М: Налоговый вестник, 2003. - 256 с.
- 29.* Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
30. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал: Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 688с.
31. Мирский, И. Почему приходят в упадок успешные брэнды? / И.Мирский // <http://business.rin.ru>
32. Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Конышева; под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
- 33.* Морита, А. Сделано в Японии / А. Морита; пер.с англ. при участии Э. Рейнголда и М. Симомуры; общ. ред. и вступ. статья А.Ю. Юданова. - М.: Прогресс, 1990 г. - 413 с.
- 34.* Паршев, А. «Почему Россия не Америка» / А. Паршев/
www.lib.ru/POLITOLOG/PARSHEW/

35. Подходы и типовые варианты реструктуризации системы управления компанией // <http://www.dist-cons.ru/modules/reeng/index.html>

36.* Попов, В.М. Сборник бизнес-планов: с рекомендациями и комментариями: учеб.-метод. пособие / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Зверев; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова и д-ра экон. наук С.И. Ляпунова. - 5-е изд., перераб. - М.: КНОРУС, 2004. - 336 с.

37. Реструктуризация и аутсорсинг // <http://www.altrc.ru/consult/load5.shtml>

38.* Райс, Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. - СПб: Питер, 2000. - 256с.

39.* Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.

40.* Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2000. - 688 с.

41. Связь стратегии и реструктуризации системы управления компанией / www.dist-cons.ru/modules/reeng/section1.html

42. Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-планов и финансовому анализу предприятия: учеб. пособие / Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. - М: Финансы и статистика, 2001. - 160 с.

43.* Тимохов, В. Что такое ТРИЗ / В. Тимохов // www.trizland.ru/trizba.php?id=1

44.* Титов, А.Б. Маркетинг и управление инновациями / А. Б. Титов. - СПб.: Питер, 2001. - 240 с.

45.* Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. Н. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

46. Торопов, Б. Как ладить с трудными людьми / Б. Торопов; пер. с англ. Н.В. Козырева. - М.: АСТ, Астрель, 2003. - 319 с.

47. Траут, Д. Маркетинг снизу вверх / Д. Траут // http://vr.com.ua/book/traut_msv.rar

48.* ТРИЗ: меньше проблем, больше жизни // <http://triz.iatp.by/trizba-1-00.php3>

49.* Управление инновациями: Основы организации инновационных процессов: учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Высш. Шк., 2003. – 252 с.

50.* Федорова, Г.В. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства. учеб. пособие / Г.В. Федоров. – М.: Омега-Л, 2003. – 272 с.

51. Фуколова, Ю. Пример неподражания / Ю. Фуколова // Секрет фирмы. – 2004. - № 11

52. Хамаганова, С. Коучинг как стиль управления / С. Хамаганова // Управление персоналом. - 2003. - № 1. - С. 33-34

53. Ценев, В. Основы самопрограммирования / В. Ценев // Оракул. - 2005. - № 4. - С. 5.

54.* Шейнов, В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В.П. Шейнов. – Мн.: Харвест, 2004. – 816 с.

55.* Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М., 1995. – 176с.

Интернет-сайты

1. <http://www.dist-cons.ru/modules/reeng/index.html>

Информация по реинжинирингу.

2. <http://www.dist-cons.ru/modules/finm/index.html>

Информация по финансовому менеджменту.

3. <http://www.dist-cons.ru/modules/fap/index.html>

Финансовый анализ на предприятии.

4. <http://bankrot.ru/>

Российский антикризисный ресурс.

5. www.eur.ru

Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, деловые новости, конспекты лекций, рефераты, учебники). Тематика: финансы и кредит, налогообложение, оценка имущества, экономика недвижимости, экономика малого бизнеса, право, менеджмент, маркетинг и т.д.

6. www.finbook.biz

Библиотека бесплатных электронных книг на тему бизнеса, финансов, менеджмента, экономики.

7. www.aup.ru

Административно-Управленческий Портал - публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.

8. www.rcsme.ru

Ресурсный центр малого бизнеса. Электронная библиотека.

9. www.esbc.ru

Электронная библиотека центра "Предпринимательство и малый бизнес".

10. www.cfin.ru

Корпоративный менеджмент. Информационный проект по управлению, инвестициям, финансам и маркетингу.

11. www.marketing.spb.ru

Энциклопедия маркетинга. Образовательный портал для предпринимателей.

12. www.oborot.ru

Оборот. Информационный портал по раскрутке бизнеса.

13. www.sostav.ru

Sostav.ru – Маркетинг, реклама, PR. Новости, статьи и аналитика рынка рекламы и маркетинга. Маркетинговые исследования. СМИ о рекламе и маркетинге.

14. www.altrc.ru

Исследовательско-консультационная фирма АЛТ. Аналитические статьи и материалы.

Рекомендуемые периодические издания

Журналы

1. Антикризисное управление (<http://www.anticrisis.ru/>)
2. Эксперт (www.expert.ru)
3. Маркетинг в России и за рубежом (www.dis.ru)
4. Менеджмент в России и за рубежом (www.dis.ru)
5. Секрет фирмы (www.sf-online.ru)
6. Управление персоналом (www.top-personal.ru/)

Елена Анатольевна Ларичева

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Редактор издательства	Н.В. Максименко, М.Л. Щербакова
Компьютерный набор	Е.А. Ларичева

Темплан 2005 г., п. 36

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Офсетная печать. Усл.печ.л. 9,64 Уч.-изд.л. 9,64 Тираж 110 экз. Заказ

Издательство Брянского государственного технического университета
241035, Брянск, Бульвар 50-летия Октября, 7, БГТУ. Тел 54-90-49
Лаборатория оперативной полиграфии БГТУ, ул. Институтская, 16.