

**Н.Ю. КРУГЛОВА**

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**КНОРУС**

**Н.Ю. Круглова**

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Рекомендовано Учебно-методическим объединением  
по образованию в области статистики  
и антикризисного управления  
в качестве **учебного пособия**  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по специальности  
«Антикризисное управление»  
и другим экономическим специальностям



Москва  
2009

УДК 658.16(075.8)  
ББК 65.290-93я73  
К84

**Рецензенты:**

**С.И. Реаник**, руководитель Департамента Московского комитета по науке и технологиям, д-р экон. наук, проф.,

**Л.Б. Сульповар**, проф. кафедры экономики и менеджмента ГОУ ДПО «МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова», д-р экон. наук

**Круглова Н.Ю.**

**К84** Антикризисное управление : учебное пособие / Н.Ю. Круглова. — М. : КНОРУС, 2009. — 512 с.

**ISBN 978-5-390-00366-4**

Подробно рассматривается механизм антикризисного управления и определены необходимые условия его эффективности. Дана характеристика типов антикризисного управления (раннего и опережающего антикризисного управления, антикризисного управления в период несостоятельности и в период банкротства организации), и для каждого типа показано сочетание функций регулярного и антикризисного управления. Теоретические вопросы диагностики финансового состояния организаций сопровождаются примерами расчета финансовых коэффициентов и комментариями полученных результатов. Большое внимание уделяется детальному рассмотрению различных вариантов предупреждения возможности возникновения кризисной ситуации в организации.

Текстовый материал книги сопровождается пояснительными таблицами, рисунками и схемами.

*Для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, аспирантов и преподавателей вузов. Книга будет полезна предпринимателям, руководителям предприятий всех организационно-правовых форм, менеджерам и функциональным специалистам.*

УДК 658.16(075.8)  
ББК 65.290-93я73

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.000035.01.08 от 09.01.2008 г.

Изд. № 816. Подписано в печать 23.07.2008.

Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgC». Печать офсетная. Бумага глянцевая.

Усл. печ. л. 32,0. Уч.-изд. л. 30,0. Тираж 3000 экз. Заказ № 3683.

**ЗАО «КноРус»**

129110, Москва, ул. Большая Переславская, 46.

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.book.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного оригинал-макета  
в ОАО «Московская типография № 2».

129085, Москва, пр. Мира, 105.

**ISBN 978-5-390-00366-4**

© Круглова Н.Ю., 2009  
© ЗАО «МЦФЭР», 2009  
© ЗАО «КноРус», 2009

# Оглавление

Введение .....	6
----------------	---

## Глава 1 ПОНЯТИЯ И КАТЕГОРИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

§ 1.1. Понятие и типы антикризисного управления .....	8
§ 1.2. Категории антикризисного управления .....	19
§ 1.2.1. Механизм управления как сложная категория .....	20
§ 1.2.2. Предприятие (организация) как объект антикризисного управления .....	24
§ 1.2.3. Дифференциация объекта антикризисного управления .....	38
§ 1.2.4. Цели антикризисного управления. Согласование объекта управления и целей управления .....	57
§ 1.2.5. Согласование критериев управления, факторов управления, методов управления и ресурсов управления .....	61
§ 1.3. Комплексный механизм антикризисного управления .....	67
§ 1.3.1. Состав комплексного механизма антикризисного управления .....	68
§ 1.3.2. Системный характер комплексного механизма антикризисного управления .....	70
Вопросы для самоконтроля .....	87

## Глава 2 ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ (ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА) ПРЕДПРИЯТИЯ

§ 2.1. Формальные и неформальные критерии .....	89
§ 2.2. Понятия и математические инструменты финансового анализа .....	91
§ 2.3. Анализ финансового состояния предприятия .....	99
§ 2.3.1. Формы бухгалтерской отчетности .....	100
§ 2.3.2. Финансовые коэффициенты .....	108
§ 2.3.3. Оценка динамики финансовых коэффициентов .....	140
§ 2.3.4. Структура капитала и финансовый левередж .....	153
Вопросы для самоконтроля .....	160

## Глава 3 АНТИКРИЗИСНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

§ 3.1. Предпринимательские реакции и их влияние на приоритетность задач технического развития .....	162
§ 3.1.1. Формирование предпринимательских реакций .....	164
§ 3.1.2. Приоритетность задач технического развития при различных предпринимательских реакциях .....	167



§ 3.2.	Предпринимательские стратегии .....	176
§ 3.2.1.	Понятие стратегий. Классификация стратегий .....	176
§ 3.2.2.	Выбор направления конверсии деятельности предприятия .....	180
§ 3.2.3.	Формирование стратегии научно-технического развития на уровне организации .....	184
§ 3.2.4.	Стратегия воздействия новых технологий на труд и структуру трудовых ресурсов .....	190
§ 3.3.	Восприятие нововведения производственной системой как фактор его эффективности .....	197
§ 3.3.1.	Измерение нововведений .....	197
§ 3.3.2.	Генерирование внутренних и внешних мотивов нововведений .....	199
§ 3.3.3.	Система факторов восприимчивости к нововведениям .....	202
§ 3.3.4.	Общесистемная восприимчивость .....	205
§ 3.3.5.	Восприимчивость технологической системы .....	208
§ 3.3.6.	Восприимчивость организации к нововведениям .....	215
§ 3.3.7.	Восприимчивость персонала. Мотивационная модель восприятия нововведений .....	221
§ 3.4.	Принцип взаимовыгодности продавца и покупателя при выпуске новой (модернизированной) продукции .....	226
	Вопросы для самоконтроля .....	230

#### Глава 4 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

§ 4.1.	Критерии предприятия предпринимательского типа .....	232
§ 4.2.	Понятие конкуренции и характеристика рынков .....	238
§ 4.3.	Стратегии конкуренции на товарном рынке .....	246
§ 4.4.	Причины банкротства и способы его предупреждения .....	248
§ 4.4.1.	Выбор приоритетных направлений обновления и повышения отдачи факторов производства .....	250
§ 4.4.2.	Формирование рациональной структуры ассортимента .....	260
§ 4.4.3.	Роль социального и организационного потенциалов предприятия в его оздоровлении .....	265
§ 4.5.	Конкурентный статус фирмы и выбор стратегических позиций на рынке .....	274
§ 4.5.1.	Конкурентный статус фирмы .....	277
§ 4.5.2.	Выбор стратегических позиций на рынке .....	286
§ 4.6.	Роль маркетинга в антикризисном управлении .....	296
§ 4.6.1.	Зависимость своевременности удовлетворения спроса от реакции предприятия на его изменение .....	298
§ 4.6.2.	Анализ конкурентной среды на товарных рынках .....	303
§ 4.6.3.	Открытость рынка для межрегиональной и международной торговли .....	319
§ 4.6.4.	Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта .....	320
§ 4.7.	Подбор поставщиков и повышение эффективности взаимоотношений с ними .....	321
§ 4.7.1.	Предварительная оценка потенциального партнера (конкурента) на основе рекламной информации .....	322
§ 4.7.2.	Оценка надежности поставщика .....	326
§ 4.7.3.	Как строить отношения с поставщиками .....	331
§ 4.8.	Искусство ведения переговоров .....	334
	Вопросы для самоконтроля .....	343

## Глава 5 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

§ 5.1.	Кадровая политика и кадровый потенциал предприятия .....	345
§ 5.1.1.	Преодоление субъективности в восприятии целей деятельности предприятия .....	346
§ 5.1.2.	Повышение кадрового потенциала предприятия .....	353
§ 5.1.3.	Анализ лояльности работников организации .....	360
§ 5.2.	Мотивация труда и хозяйствования .....	365
§ 5.2.1.	Механизм мотивации высококачественного производственного труда .....	365
§ 5.2.2.	Мотивационный механизм хозяйствования .....	376
§ 5.3.	Резервы повышения работоспособности человека .....	382
§ 5.4.	Управленческое обследование сильных и слабых сторон персонала .....	396
§ 5.4.1.	Методика исследований .....	398
§ 5.4.2.	Выявление ограничений (слабых сторон) специалистов (руководителей) фирмы .....	400
§ 5.5.	Целенаправленное формирование профессиональных качеств и навыков специалистов (руководителей) .....	417
	Вопросы для самоконтроля .....	424

## Глава 6 ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕДУР ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

§ 6.1.	Обязательства в хозяйственных правоотношениях .....	425
§ 6.1.1.	Исполнение обязательств .....	425
§ 6.1.2.	Обеспечение исполнения обязательств .....	431
§ 6.1.3.	Ответственность за нарушение обязательств. Прекращение обязательств .....	444
§ 6.2.	Признаки несостоятельности (банкротства) .....	448
§ 6.3.	Участники дела о банкротстве .....	452
§ 6.4.	Досудебные меры финансового оздоровления .....	465
§ 6.5.	Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде .....	474
§ 6.6.	Процедуры банкротства .....	480
§ 6.6.1.	Наблюдение .....	480
§ 6.6.2.	Финансовое оздоровление .....	484
§ 6.6.3.	Внешнее управление .....	489
§ 6.6.4.	Конкурсное производство .....	504
§ 6.6.5.	Мировое соглашение .....	509
	Вопросы для самоконтроля .....	511

*Светлой памяти  
моего учителя и мужа  
Михаила Ивановича Круглова  
посвящается*

---

## **Введение**

---

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

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

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

Внутренний потенциал коммерческой организации во многом зависит от профессиональных качеств и навыков сотрудников, мотивации труда и хозяйствования (социальная составляющая) и ин-

новационной политики предприятия. Научно-техническое развитие производства по своему содержанию представляет уникальную сферу деятельности: здесь используются и взаимодействуют знания из областей: экономики, техники и экологии, социальной психологии и социологии, фундаментальных и прикладных наук, теории и практика, производство и управление им, стратегия и тактика. Само развитие становится возможным благодаря изобретательству, накоплением капитала и высококачественному труду. Развитие, в свою очередь, обогащает труд и человеческую мысль, расширяет возможности накопления капитала благодаря повышению производительности и качества труда и создает тем самым условия для нового этапа развития, являющегося мощным рычагом повышения конкурентоспособности производимого товара (продукции, работ, услуг).

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

В заключение следует отметить, что материал данной книги содержательно связан со многими разделами таких экономических и управленческих дисциплин, как экономический анализ деятельности предприятий, маркетинг, управленческие решения, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, хозяйственное право, управление персоналом. Поэтому изучение данного курса предполагает наличие необходимых знаний по данным дисциплинам.

Книга рассчитана на студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, а также на управленцев-практиков и предпринимателей.

# ПОНЯТИЯ И КАТЕГОРИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Любое предприятие представляет собой производственно-хозяйственную, социальную и экологическую систему — производственную систему, и источником ее кризисного состояния, равно как и успеха, может быть любая из этих составляющих или их совокупность. Как и большинство систем, производственная система состоит из управляемой подсистемы — объекта управления и управляющей подсистемы — субъекта управления, располагающего соответствующими механизмами управления. Деятельность производственной системы направлена на достижение определенных целей (целей управления). *Кризис наступает и углубляется, когда состояние объекта управления (предприятия) не может обеспечить достижения поставленных целей, а система управления не может обеспечить поддержание объекта управления в заданном состоянии и (или) перевод его в новое (необходимое для достижения целей) состояние.* В этом случае система управления, созданная для управления во внекризисных условиях (назовем ее регулярной системой управления), пополняется новыми элементами — элементами антикризисного управления.

Сама по себе совокупность этих элементов не представляет целостной системы управления и поэтому не в состоянии самостоятельно вывести предприятие из кризиса. **Система антикризисного управления** — это *регулярная система управления, в которую рациональным образом включены специальные элементы антикризисного управления.*

### § 1.1. Понятие и типы антикризисного управления

Понятие антикризисного управления неоднозначно. В одних литературных источниках под антикризисным управлением понимается управление предприятием в период банкротства, в других —

на пороге банкротства и в период банкротства. В обоих случаях критерием введения антикризисного управления признается наступившая неплатежеспособность (антикризисное управление в период банкротства) или прогнозируемая неплатежеспособность (антикризисное управление на пороге банкротства) объекта управления.

**Неплатежеспособность предприятия** наступает, когда оно не способно погашать за счет своей выручки обязательства в сроки, устраивающие кредиторов.

**Выручка** — доход, получаемый от продажи товаров, реализации услуг, от учета векселей и т. д.

**Обязательство** — обязанность, принятая стороной сделки, операции или договора, а также обязанность, установленная Законом, которая непременно должна быть выполнена, погашена.

В силу **обязательства** одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенные действия, как то: передать имущество (например, поставить оплаченный товар), выполнить работу, уплатить деньги (например, оплатить полученный товар) и т. п., либо воздержаться от определенного действия (например, не передавать третьему лицу имущество, являющееся залогом), а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязательств.

Неплатежеспособность возникает не сразу, а по мере снижения эффективности деятельности предприятия и снижения вследствие этого его выручки.

Выручка расходуется предприятием на:

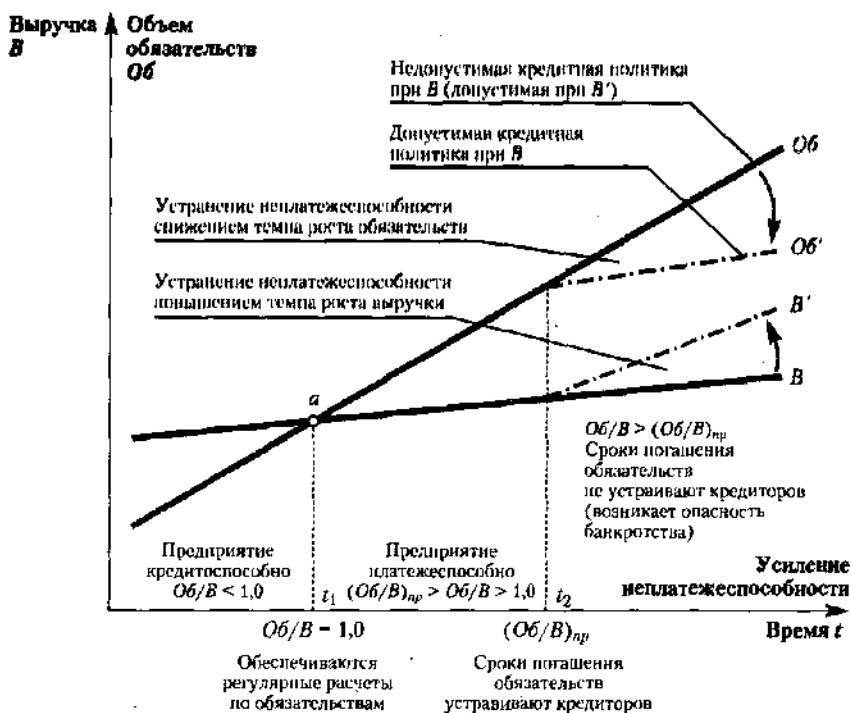
- возмещение затрат на производство, понесенных в данном (текущем) периоде;
- погашение долгов более ранних периодов;
- уплату налогов и обязательных платежей во внебюджетные фонды;
- образование чистой прибыли предприятия.

Если объем обязательств растет быстрее, чем повышается выручка, то в этом случае снижаются прибыль и возможности самофинансирования развития производства (улучшения качества продукции, обновления технологической системы и ассортимента продукции и т. п.).

Предприятие, чтобы не потерять свою долю на рынке, будет вынуждено брать кредиты для финансирования инвестиций, что приведет в свою очередь к еще большему росту обязательств. Если вложения в производство приведут к более высоким темпам роста выручки, чем темпы роста объема обязательств, платежеспособность предприятия начнет повышаться и кризис не наступит. В противном случае кризис неизбежен.

В случае, когда темпы роста выручки ниже темпов роста объема обязательств, рано или поздно наступит некоторый *порог*  $(Об/В)_{пр}$  *превышения суммы обязательств (Об) над выручкой (В)*, при котором предприятие не сможет погашать свои обязательства в сроки, устраивающие кредиторов, то есть становится неплатежеспособным.

Рассмотрим возможную динамику платежеспособности предприятия (рис. 1.1), на котором имеет место более высокий темп роста объема обязательств  $Об$  (обязательства растут) в сравнении с темпом роста выручки  $В$  (выручка растет). Такая ситуация может возникнуть вследствие снижения эффективности производства и вызванного этим ухудшения финансового состояния предприятия или вследствие неполноценного использования имеющегося финансового потенциала для повышения потенциала прибыльности.



**Рис. 1.1.** Возможная динамика платежеспособности предприятия (вариант)

$(Об/В)_{пр}$  — пороговое значение, при превышении которого наступает неплатежеспособность

При  $Об/V < 1,0$  предприятие имеет запас свободных средств в виде чистой прибыли, которую может использовать для инвестирования в собственное производство или инвестирования в другие производства (в зависимости от выгодности проектов), для выплаты дивидендов или для предоставления кредитов. При выборе варианта использования средств предприятие руководствуется выгодой, которую получают в результате данных мероприятий акционеры (участники), определяемой по критерию максимума прибыли на одну обыкновенную акцию (долю).

При  $Об/V = 1,0$  предприятие еще в состоянии обеспечить регулярное погашение обязательств и не иметь просроченной задолженности, но для этого необходим определенный запас денежных средств в составе оборотных активов.

При  $(Об/V)_{пр} > Об/V > 1,0$  предприятие, несмотря на то что выручка меньше суммы обязательств, остается платежеспособным, поскольку сроки погашения обязательств устраивают кредиторов. Когда же отношение суммы обязательств превышает некоторое пороговое значение  $(Об/V)_{пр}$ , сроки погашения обязательств перестают устраивать кредиторов, наступает неплатежеспособность, которая увеличивается по мере усиления неравенства  $Об/V > (Об/V)_{пр}$ .

При  $Об/V = (Об/V)_{пр}$  предприятие должно с упреждением принять меры к снижению темпов роста объема обязательств, так чтобы по крайней мере  $Об/V \leq (Об/V)_{пр}$  (прямая  $Об'$  на рис 1.1) или обеспечить повышение темпов роста выручки в размере, позволяющем соблюдать указанные условия (прямая  $В'$  на рис 1.1).

Очевидно, что в оценке кредитной политики предприятия важное значение имеют положение точки безубыточности  $a$  (в текущий момент времени  $t_1$ ) и диапазон  $(t_2 - t_1)$  сохранения платежеспособности в течение определенного времени («кромка» платежеспособности).

При высокой эффективности производства предприятию выгодно брать кредиты (если проценты по ним ниже рентабельности капитала), так что вместе с увеличением выручки будет опережающими темпами расти и сумма обязательств ( $Об/V$  увеличивается). При более низкой эффективности производства необходимо снижать объем кредитов (в этой ситуации проценты по кредитам могут оказаться выше рентабельности капитала, и рентабельность собственных средств будет уменьшаться), так чтобы со снижением выручки в большей степени снижалась сумма обязательств ( $Об/V$  уменьшается). В силу этих обстоятельств при правильной кредитной политике предприятия будет сохраняться более или менее стабильное положение точки безубыточности.



Величина «кромки» платежеспособности в сильной степени зависит от отношений предприятия с поставщиками (предоставляющими коммерческие кредиты по оплате поставляемых товаров) и другими кредиторами, так как сроки погашения обязательств определяются условиями договоров. Интересы сторон договора здесь различны: предприятия заинтересованы в более поздних сроках погашения обязательств, а кредиторы — в более ранних. Однако если кредитор заинтересован в данном потребителе (должнике), он готов идти ему навстречу (например, поставщик заинтересован в сбыте своих товаров, банк-кредитор имеет свободные средства для предоставления кредита потребителю). В силу последнего обстоятельства антикризисное управление представляет собой, в частности, *управление отношениями с клиентами*.

**Коэффициент текущей ликвидности.** Графики (рис. 1.1) показывают весьма упрощенную схему возникновения неплатежеспособности. В финансовом анализе платежеспособность оценивается рядом финансовых коэффициентов (см. главу 2). Наиболее распространенным является *коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия)*. Он определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (разделы II, III актива бухгалтерского баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (раздел II пассива баланса):

$$\frac{\text{Коэффициент текущей ликвидности}}{\text{Коэффициент}} = \frac{\text{Оборотные средства (текущие активы)}}{\text{Краткосрочная кредиторская задолженность}}$$

*Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.*

В соответствии с действующими нормативными документами предприятие признается неплатежеспособным, если коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2\*. Зарубежные аналитики предпочитают сравнивать полученное значение коэффициента текущей ликвидности предприя-

---

\* Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса. Утверждены распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-Р.

тия с его среднеотраслевым значением. Если имеется существенное отклонение — следует изучить причину возникновения такой ситуации. Возможно отрасль оказалась чрезмерно ликвидной и изучаемое предприятие вполне платежеспособно, хотя и имеет сравнительно более низкое значение коэффициента текущей ликвидности, или предприятие оказалось чрезмерно ликвидным по сравнению с отраслевыми показателями, в результате чего рентабельность отрасли будет ниже.

Показатель текущей ликвидности рассматривается как ориентировочный, поскольку в нём не учитывается степень ликвидности отдельных компонентов оборотного капитала (дебиторской задолженности, кредиторской задолженности, запасов). В условиях стабильно функционирующей экономики предприятие, оборотный капитал которого состоит преимущественно из денежных средств и дебиторской задолженности, считается более ликвидным, чем предприятие, оборотный капитал которого состоит преимущественно из запасов.

*Ликвидность — активы предприятия, которые могут быть быстро превращены в деньги с небольшой уступкой в цене.*

**Жизненный цикл предприятия.** Производственная система на каждом этапе своего развития проходит определенные стадии (рис. 1.2): *развития* (повышение производственного потенциала и эффективности производства), *стабильного функционирования* (поддержание достигнутого потенциала и эффективности) и *деградации* (снижение потенциала и эффективности), с углублением которой предприятие должно быть коренным образом реконструировано, а его деятельность подвергнута конверсии. В противном случае предприятие перестает существовать, так как не в состоянии выполнять свою миссию — удовлетворять определенные потребности общества в товарах и услугах.

Жизненный цикл предприятия является объективной характеристикой его производственного потенциала. Продолжительность его этапов зависит в первую очередь от технологического уровня производства, а также от состояния и динамики рынка средств производства и товарного рынка. Однако на продолжительность жизненного цикла неизбежно влияют субъективные факторы — эффективность управления производственной системой.

С позиций изучаемого нами предмета решающее влияние имеет реакция предприятия на изменения, происходящие на рынке. Могут иметь место: *производственная реакция* (текущие интересы, рутинные изменения в производстве), *конкурентная реакция* (ближайшая перспектива, модернизация технологии и продукции), *инновационная реакция* (среднеотдаленная перспектива, новая

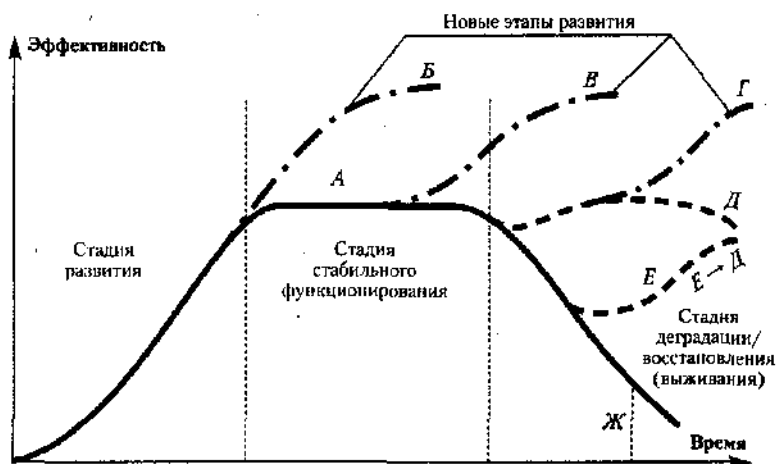


Рис. 1.2. Жизненный цикл предприятия

продукция) и *преобразующая реакция* (долгосрочный рост, новые технологии), а также *смешанная реакция*, включающая 2—3 типа указанных выше реакций или являющаяся промежуточной между ними.

Повышение и поддержание производственного потенциала (эффективности деятельности предприятия) осуществляется посредством инновационной или преобразующей реакции. При этом старт новому этапу развития может быть дан на любой из стадий жизненного цикла предприятия (кривые *Б*, *В*, *Г* на рис. 1.2).

Побудительные причины осуществления нового этапа развития (версия) приводятся в табл. 1.1.

Комбинацией производственной, конкурентной и инновационной реакций может быть достигнуто продление жизненного цикла предприятия (кривые *Д*, *Е* на рис. 1.2).

**Раннее антикризисное управление.** Как видно из табл. 1.1, побудительными причинами технического развития производства на стадии стабильного функционирования производственной системы (кривая *В* на рис. 1.2) являются усиливающиеся сигналы о неблагоприятном положении предприятия на рынке (затухание спроса → потеря позиций на рынке → потеря рынка). Чтобы удержать свои позиции на рынке, предприятие должно осуществить новый этап технического развития (инновационная или преобразующая реакция) или осуществить конверсию своей деятельности (например, предложить новые услуги послепродажного обслуживания). В противном случае неизбежно наступит деградация про-

Оценка особенностей технического развития производства на различных стадиях жизненного цикла предприятия

Стартовая стадия развития	Побудительные причины нового этапа развития	Тип реакции организации	Приоритетность задач (версия)			
			Задача развития	Задача использования простейших машин	Задача модернизации	Задача утилизации
Стадия развития технологической системы (бизнеса)	Непредвиденные революционные изменения в технологии	инновационная	2÷3	2÷3	1	4
		предпринимательская	1	3	2	4
	Устаревание технологии вследствие низких темпов развития (долгостроя) или принятия непрогрессивных решений при проектировании технологической системы	инновационная	3	2	1	4
		предпринимательская	1	4	2÷3	2÷3
	Большое несоответствие фактического спроса на производимый товар текущему прогнозу спроса	инновационная	3	1	2	4
		предпринимательская	1	2	3÷4	3÷4
	Обострение конкуренции, закрывающее возможности проникновения на рынок	инновационная	2	3	1	4
		предпринимательская	1	3÷4	2	3÷4

Окончание табл. 1.1

Стартовая стадия развития	Побудительные причины нового этапа развития	Тип реакции организации	Приоритетность задач (версия)				
			Задача развития	Задача использования ресурсов	Задача модернизации	Задача утилизации	Цели
Стадия стабильного функционирования технологической системы (бизнеса)	Замедление роста спроса на производимые товары (слабые обратные сигналы)	инновационная	3	1÷2	1÷2	4	4
		предпринимательская	1	4	2÷3	2÷3	2÷3
	Обострение конкуренции, сопровождаемое потерей позиций на рынке (обратные сигналы средней интенсивности)	инновационная	2÷3	2÷3	1	4	4
		предпринимательская	1	4	2÷3	2÷3	2÷3
	Насыщение или затухание спроса, угроза потери рынка (сильные обратные сигналы)	инновационная	2	3÷4	1	3÷4	3÷4
Стадия деградации технологической системы (бизнеса)	Потеря конкурентоспособности (слабые обратные сигналы о разорении)	предпринимательская	1	4	2	3	3
		инновационная	2	4	1	3	3
	Риск разорения (сильные обратные сигналы о разорении)	предпринимательская	1	4	2	3	3
		конкурентная	—	—	1*	2	2
	инновационная**	2	4	1	3	3	3

\* Равноценную значимость имеет задача восстановления оборудования.

\*\* Реализуется при условии присоединения к успешно действующей компании или выделения субсидий.

изводства и по мере ее углубления будет развиваться кризис неплатежеспособности. Таким образом, кризис необходимо предотвратить, оптимизируя реакцию предприятия на ранние сигналы об опасности кризиса. Это первый тип антикризисного управления, назовем его *ранним антикризисным управлением*.

Отметим, что основу раннего антикризисного управления составляет *регулярная система управления, дополненная рядом специальных функций и задач антикризисного управления*.

Раннее антикризисное управление имеет преимущественно *стратегические цели*: предотвратить опасность кризиса предприятия, при наступлении которого не может быть осуществлена миссия предприятия, и создать потенциал прибыли (эффективности), обеспечивающий долговременные преимущества (долговременное присутствие) предприятия в стратегических сегментах рынка.

**Опережающее антикризисное управление.** Первым сигналом о надвигающемся кризисе (неплатежеспособности) является потеря конкурентоспособности, сначала отдельных видов товаров, затем всей товарной массы предприятия, а затем и конкурентоспособности самого предприятия. Вслед за этим и вследствие этого ухудшается финансовое состояние предприятия. Если конкурентоспособность предприятия сохранилась (эффективность деятельности предприятия не ниже, чем предприятия-конкурента), конкурентоспособность продукции еще возможно восстановить (ранняя стадия деградации). Потеря предприятием конкурентоспособности существенным образом усложняет предотвращение кризиса вследствие значительного ухудшения финансового состояния. Усиливается риск разорения: сначала слабые сигналы о разорении, затем риск разорения и, наконец, разорение предприятия.

Опережающее антикризисное управление может осуществляться при слабых сигналах о разорении, когда финансовое состояние предприятия еще позволяет вкладывать инвестиции в производство и обеспечивать сочетание конкурентной и инновационной реакций. При этом главное внимание уделяется повышению темпов обновления ассортимента, модернизации технологической системы, обеспечению гибкости реакции на изменение спроса и использованию возможностей расширения рынка.

Опережающее антикризисное управление имеет *среднесрочные цели*: избежать надвигающегося кризиса неплатежей и продлить стадию стабильного функционирования предприятия (кривая *D* на рис. 1.2). Если опережающее антикризисное управление обеспечит восстановление потенциала прибыли, то станет возможным переход к типу раннего антикризисного управления (кривая *G* на рис. 1.2).

В системе опережающего антикризисного управления, как и в раннем антикризисном управлении, сочетаются функции регуляторного управления и специальные функции антикризисного управления, однако состав специальных функций в существенной степени иной.

**Антикризисное управление в период несостоятельности\*.** Это третий тип антикризисного управления, использование которого целесообразно в период потери предприятием потенциала прибыли и самоокупаемости простого воспроизводства, следствием чего явилась *неплатежеспособность*. Кредиторы требуют возврата долгов, а предприятие, с одной стороны, не может их оплатить, а с другой — не может получить коммерческого кредита по оплате поставляемых ему товаров и энергоресурсов. Финансовый потенциал предприятия потерян. Производство становится невозможным.

Антикризисное управление в период несостоятельности регламентируется в зависимости от объекта управления Федеральными законами «О несостоятельности (банкротстве)», «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», «Об особенностях несостоятельности (банкротстве) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса», «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей», а также Законом РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» и осуществляется в период проведения процедур финансового оздоровления и внешнего управления, а для кредитных организаций — в период работы временной администрации. Данные процедуры банкротства вводятся арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Совокупная продолжительность финансового оздоровления и внешнего управления ограничена *двумя годами*, то есть сроком, в течение которого не могут быть осуществлены сколько-нибудь существенные инвестиционные решения. На первый план выступают маркетинговые мероприятия, торговый оборот производственных активов, реорганизация предприятия как юридического лица, перепрофилирование производства, замещение активов должника. Финансирование инвестиций осуществляется, в частности, за счет взыскания дебиторской задолженности, уступки прав требования должника, размещения дополнительных обыкновенных акций должника, продажи части его имущества.

---

\* Здесь мы разделяем термины «несостоятельность» и «банкротство», подразумевая под несостоятельностью обратимый процесс, который может завершиться преодолением неплатежеспособности, в противном случае — банкротством (ликвидацией предприятия).

Очевидно, что объем вложенных инвестиций и ограниченные сроки реализации инвестиционных проектов (бизнес-планов) позволяют в данном случае осуществить лишь реакцию производственного и конкурентного типа. Таким образом, антикризисное управление в период несостоятельности (финансовое оздоровление и внешнее управление) преследует *ближнесрочные цели*: восстановить возможность ведения бизнеса предприятием, восстановить его платежеспособность и на этой основе рассчитаться по долгам с кредиторами, то есть *цели выживания* (кривая Е на рис. 1.2).

Вместе с тем, восстановив бизнес и обеспечив его прибыльность, предприятие восстановит *доверие кредиторов*, что даст ему возможность *перейти к опережающему или раннему антикризисному управлению* ( $E \rightarrow D$  на рис. 1.2). Такой переход в большей степени осуществим в условиях *мирового соглашения* кредиторов и должника.

**Антикризисное управление в период банкротства.** Этот тип управления осуществляется при признании арбитражным судом предприятия-должника банкротом. Оно также регламентировано показанными выше Федеральными законами. Это — управление в процессе проведения процедуры *конкурсного производства*, целью которого является *максимально возможное удовлетворение требований кредиторов должника*. Производственно-хозяйственная деятельность предприятия при этом прекращается (кривая Ж на рис. 1.2). Имущество должника продается, и за счет доходов от продажи выплачиваются долги в порядке, установленном Законом.

При таком типе антикризисного управления регулярное управление отсутствует.

Степень сочетания функций регулярного и антикризисного управления (ориентировочно) приведена на рис. 1.3.

Характеристика типов антикризисного управления представлена в табл. 1.5.

## § 1.2. Категории антикризисного управления

Регулярному и антикризисному управлению свойственен одинаковый состав категорий (элементов) управления. Однако характеристики (параметры) этих категорий существенно различны. Так, значительно различаются цели и критерии управления, функции и факторы управления, методы и ресурсы управления.

Система управления предприятием (СУ) образуется посредством взаимного согласования трех наиболее сложных категорий:



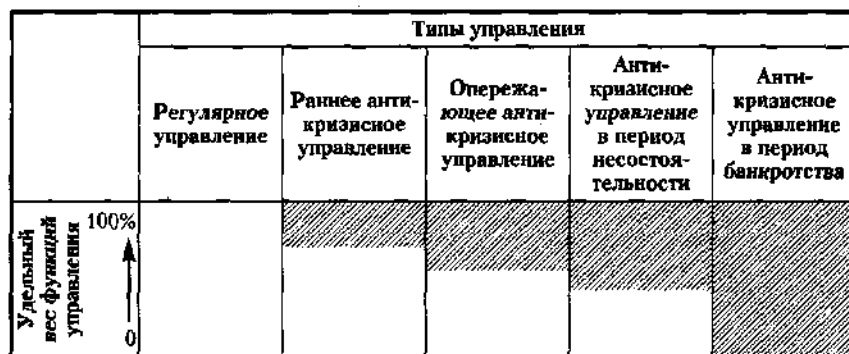


Рис. 1.3. Удельный вес функций регулярного и антикризисного управления при различных типах антикризисного управления



— специальные функции антикризисного управления;

— функции регулярного управления

объекта управления ( $OY$ ), механизма управления [ $Mex.Y$ ] и организации управления [ $Org.Y$ ]. Запишем данное высказывание в виде:

$$CY = [OY, Mex.Y, Org.Y],$$

что означает следующее: в системе управления деятельность (формирование определенного состояния) объекта управления осуществляется при систематических воздействиях со стороны специально сформированного механизма, который, в свою очередь, приводится в действие путем соответствующей организации управления.

### § 1.2.1. Механизм управления как сложная категория

Механизм управления следует рассматривать как составную (наиболее активную) часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта. Факторы управления для предприятия могут быть **внутренними** (тогда речь идет о механизме управления предприятием) или **внешними** (тогда речь идет о механизме взаимодействия с другими предприятиями и организациями) (рис. 1.4). Для предприятия предпринимательского типа характерно стремление к изменению состояния внешней среды *в свою пользу*, к приведению внутренних и внешних факторов в состояние взаимного соответствия, к согласованию интересов. В антикризис-



**Рис. 1.4.** Направления воздействий механизма управления

ном управлении решающее значение приобретает согласование интересов предприятия с интересами поставщиков (они предоставляют предприятию коммерческие кредиты), с интересами потребителей продукции (от них зависят условия поставки (продажи) предприятием своей продукции и размер дебиторской задолженности), с интересами налоговых и других государственных органов, определяющих меры государственного регулирования деятельности несостоятельных предприятий.

Очевидно, что механизм управления будет эффективен только в том случае, когда он усиливает мотивацию деятельности людей, а сдвиг мотивов на объективные цели деятельности достигается на основе согласования выдвигаемых предприятием целей и интересов людей. Поскольку постановка цели является исходным моментом формирования мотивов, цель должна рассматриваться как важнейшая категория механизма управления.

Механизм управления [Мех.У] является сложной категорией управления. Он включает цели управления (ЦУ); количественный аналог целей — критерии управления (КУ); факторы управления (ФКУ) — элементы объекта управления и их связи, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей; методы воздействия на данные факторы управления (МУ); ресурсы управления (РУ) — материальные и финансовые ресурсы, социальный и организационный потенциалы, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели. Таким образом, для данного объекта управления механизм управления формируется из указанных элементов:

$$Мех.У = [ЦУ, КУ, ФКУ, МУ, РУ].$$

Реальный механизм управления всегда конкретен, так как направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, обеспечивающие достижение поставленной цели, и это воздействие осуществляется путем использования конкретных ресурсов или потенциалов. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение путем согласования всех элементов механизма управления. Одни механизмы обладают свойствами долговременного действия, свойства других более кратковременны. Стратегическое управление, которое осуществляется в раннем и опережающем антикризисном управлении, имеет дело с долгосрочными целями, и в силу этого ему присуще формирование **механизмов долгосрочного действия**. Оперативному управлению, имеющему место в антикризисном управлении при несостоятельности (финансовое оздоровление и внешнее управление) и при банкротстве (конкурсное производство), присущи **механизмы среднесрочного и ближнесрочного действия**.

Однако в процессе финансового оздоровления и внешнего управления градообразующими и крупными предприятиями (с численностью работников более 5 тыс. человек), а также стратегическими предприятиями и организациями осуществляется как стратегическое, так и оперативное управление и используются механизмы как долгосрочного, так и среднесрочного действия.

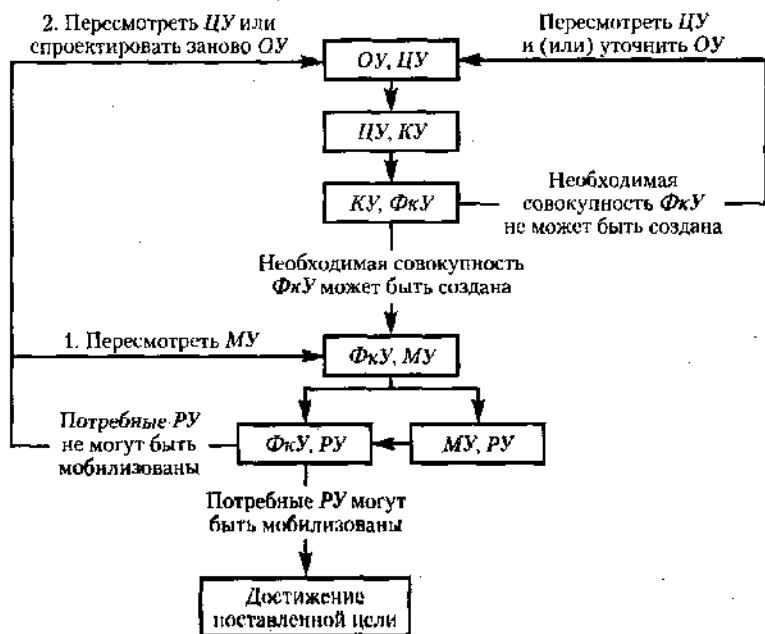
В сфере материального производства природа факторов управления разнообразна. Это могут быть взаимосвязанные между собой факторы производственно-технического, экономического, социального, организационного, правового и политического характера. Насколько разнообразны природа факторов управления и природа воздействия на них, настолько разнообразна и природа механизмов управления. В силу этого *комплексность и системность механизма являются объективной закономерностью*. В таком механизме согласование интересов взаимодействующих сторон достигается выбором методов и ресурсов управления в соответствии с природой факторов управления, на которые осуществляется воздействие. *При рассогласовании интересов нельзя достигнуть эффективного воздействия на факторы управления, а следовательно, невозможно достичь поставленной цели.*

Здесь следует отметить конфликтный характер антикризисного управления с точки зрения интересов кредиторов и интересов должника. Предприятие-должник в большей мере заинтересовано в восстановлении своего бизнеса и последующем погашении долга. Кредиторов в большей мере интересует получение долга. Механизм мирового соглашения призван в известной мере сблизить эти интересы.

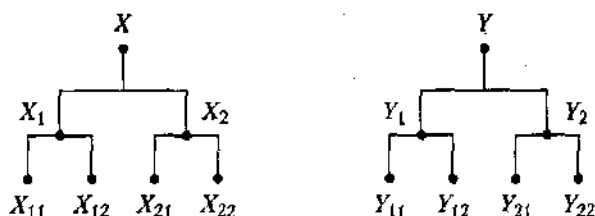
Еще более конфликтны интересы сторон в антикризисном управлении в период несостоятельности и (или) банкротства крупных экономически и социально значимых предприятий, в том числе градообразующих. Помимо интересов предприятия-должника и кредиторов, деятельность этих предприятий непосредственно затрагивает интересы больших социальных групп, государства, регионов и муниципальных образований. В связи с этим законодательно установлены механизмы государственного регулирования вывода таких предприятий из положения несостоятельности.

**Методология формирования механизма управления.** Исходными элементами для формирования механизма управления являются конкретный объект управления и цель трансформации состояния или деятельности этого объекта. Первым шагом будет согласование указанных элементов, то есть формирование пары категорий [ОУ, ЦУ]. Далее цель управления трансформируется в задание (критерий управления), то есть формируется пара [ЦУ, КУ]. В последующем определяются факторы управления, на которые необходимо воздействовать, чтобы выполнить это задание, то есть формируется пара [КУ, ФКУ]. Если требуемая совокупность факторов управления не может быть сформирована, то уточняется объект управления и (или) цель, то есть формируется новая пара [ОУ, ЦУ], а затем вновь пары [ЦУ, КУ], [КУ, ФКУ]. В соответствии с природой факторов управления выбираются методы воздействия, то есть формируется пара [ФКУ, МУ]. И наконец, определяется совокупность потребных ресурсов управления (материальные ресурсы, социальный и организационный потенциалы), посредством которых организуется управляющее воздействие на состояние соответствующих факторов управления, в том числе осуществляется сдвиг мотивов деятельности на цели управления. На данном этапе последовательно формируются пары [МУ, РУ], [ФКУ, РУ]. Результатом этих воздействий будет приведение объекта управления в соответствие с поставленными целями. Если не может быть мобилизован нужный объем ресурсов, потребуются или пересмотреть методы управления, или вновь вернуться к паре [ОУ, ЦУ] (схема 1.1).

**Согласование элементов механизма управления.** Так как совокупность элементов каждой категории представляет собой систему (систему объектов управления, систему целей управления и т. п.), формирование каждой пары [X, Y] из элементов указанных категорий должно обеспечивать достижение взаимного соответствия дерева элементов X и дерева элементов Y (рис. 1.5). На каждом уровне дерева  $i$ -й,  $j$ -й и т. д. элемент категории X должен находиться во взаимном соответствии с  $i$ -м,  $j$ -м и т. д. элементом категории Y:  $X_i - Y_i$ ,  $X_j - Y_j$  и т. д.



**Схема 1.1.** Алгоритм формирования структуры механизма управления в категориях управления



**Рис. 1.5.** Взаимное соответствие элементов категорий  $X$  и  $Y$  в паре  $[X, Y]$

### § 1.2.2. Предприятие (организация) как объект антикризисного управления

**Категории объекта управления.** Предприятие (организация) как объекта антикризисного управления характеризуется:

- организационно-правовой формой;
- видом деятельности (производственная, промышленная или сельскохозяйственная деятельность, финансово-кредитная и страховая деятельность, иные виды деятельности);

- масштабом и экономической значимостью (выделяются особо крупные предприятия, деятельность которых имеет высокую значимость для экономики государства и жизни общества);
- социальной значимостью (выделяются градообразующие предприятия);
- принадлежностью к субъектам естественных монополий, имущество которых входит в состав единого производственно-технологического комплекса.

Правовые нормы антикризисного управления на этапах финансового оздоровления, внешнего управления и конкурсного производства являются предметом законодательства и дифференцируются по категориям объекта управления. Правовые нормы раннего и опережающего антикризисного управления являются предметом корпоративного права.

Категории объектов управления и установленные законодательством Российской Федерации характерные для этих категорий особенности антикризисного управления в период несостоятельности (на этапах финансового оздоровления, внешнего управления и в период выполнения функций управления временной администрацией) приведены в табл. 1.2.

Рассмотрим подробнее признаки несостоятельности (банкротства). Базовой нормой является неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей *в течение трех месяцев* с момента наступления даты их исполнения. Однако при применении этой нормы к сельскохозяйственным организациям должны учитываться *сезонность сельскохозяйственного производства* и его зависимость от природно-климатических условий, в связи с чем требуется предоставление возможности оплаты долгов по окончании соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации сельскохозяйственной продукции.

По отношению к стратегическим предприятиям и организациям (к ним относятся федеральные государственные унитарные предприятия и открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и которые производят продукцию (работы, услуги), имеющие стратегическое значение для безопасности государства, а также организации оборонно-промышленного комплекса) и к субъектам естественных монополий признаки несостоятельности (банкротства) принципиально отличаются от базовой нормы. Во-первых, срок неисполнения обязательств и обязанностей увеличен в два раза — 6 месяцев. При этом законодательством установлено, что для возбуждения дела о бан-

**Особенности антикризисного управления в период несостоятельности,  
объектов**

№ п/п	Категория объекта антикризисного управления. Критерии отнесения к категории	Признаки несостоятельности (банкротства)	Условия введения процедур финансового оздоровления и (или) внешнего управления (назначения временной администрации)
1	2	3	4
1	Юридические лица всех организационно-правовых форм за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий, религиозных организаций и государственных корпораций	Неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения	Вводится арбитражным судом: • <i>финансовое оздоровление</i> — на основании решения собрания кредиторов по ходатайству должника, учредителей (участников) должника или собственника имущества должника — унитарного предприятия, а также третьих лиц; • <i>внешнее управление</i> — на основании определения арбитражного суда о возможности восстановления платежеспособности или на основании решения собрания кредиторов

Таблица 1.2

установленные законодательными актами для различных категорий управления

Продолжительность процедур финансового оздоровления и внешнего управления	Лица, участвующие в деле о банкротстве	Лица, участвующие в арбитражном процессе	Продажа предприятия (имущественного комплекса)
5	6	7	8
Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать двух лет	Должник; арбитражный управляющий; конкурсные кредиторы; уполномоченные органы; федеральные органы исполнительной власти; органы исполнительной власти субъектов РФ; органы местного самоуправления по месту нахождения должника; лицо, предоставившее обеспечение для проведения финансового оздоровления	Представитель: работников должника; собственника имущества — унитарного предприятия; учредителей (участников) должника; собрания кредиторов или комитета кредиторов; федерального органа исполнительной власти в области обеспечения безопасности (если арбитражному управляющему необходим доступ к сведениям, составляющим государственную тайну); иные лица, предусмотренные законодательством	Путем проведения открытых торгов в форме <i>аукциона</i> ; при наличии ограниченного оборотоспособного имущества — <i>только</i> путем проведения <i>закртых торгов</i> . При продаже предприятия отчуждаются все виды имущества, предназначенные для ведения предпринимательской деятельности должника. <i>Денежные обязательства и обязательные платежи должника в состав предприятия не включаются</i> . Все трудовые договоры сохраняют силу. Если предприятие не было продано на первых и вторых торгах, порядок его продажи на торгах устанавливается собранием (комитетом) кредиторов, в том числе посредством <i>публичного предложения</i>



1	2	3	4
2	Градообразующие организации – юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25% численности работающего населения соответствующего населенного пункта	Те же, что для категории 1	Те же, что для категории 1. Кроме того, арбитражный суд вправе ввести <i>внешнее управление</i> по ходатайству органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ при условии предоставления поручительства по обязательствам должника
3	Крупные предприятия (организации) – юридические лица, численность работников которых превышает 5 тыс. человек	Те же, что для категории 1	Те же, что для категории 2
4	Кредитные организации	Неспособность кредитной организации удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соот-	Меры по <i>финансовому оздоровлению</i> или <i>реорганизации</i> осуществляются: • на основании решения совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации по ходатайст-

5	6	7	8
Та же, что для категории 1. Финансовое оздоровление или внешнее управление может быть продлено на срок до одного года	Те же, что для категории 1	Те же, что для категории 1	При наличии ходатайства органа местного самоуправления или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального (регионального) органа исполнительной власти продажа предприятия осуществляется путем проведения конкурса на условиях сохранения не менее 50% рабочих мест в течение определенного срока, но не более трех лет с момента продажи. При отсутствии ходатайства или если предприятие не было продано, применяются правила, установленные для категории 1
Та же, что для категории 2	Те же, что для категории 1	Те же, что для категории 1	Те же, что для категории 2
Продолжительность финансового оздоровления — до восстановления уровня достаточности собственных средств и текущей ликвидности.	Кредитная организация — должник; конкурсный управляющий; конкурсные кредиторы; уполномоченные органы; Банк России (как орган банковско-	Представитель работников кредитной организации; представитель учредителей (участников) кредитной организации; представитель собрания (коми-	Продажа предприятия кредитной организацией и замещение активов (в ходе конкурсного производства), предусмотренные Федеральным законом

1	2	3	4
		<p>ветствующие обязанности не исполнены в течение 14 дней со дня наступления даты их исполнения и (или) если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств перед кредиторами и (или) обязанности по уплате обязательных платежей</p>	<p>ву ее руководителя (информация о принятом решении направляется в Банк России);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на основании решения Банка России по ходатайству руководителя кредитной организации;</li> <li>• на основании требования Банка России.</li> </ul> <p>Назначение временной администрации — на основании требования Банка России</p>
5	Страховые организации	<p>Те же, что для категории 1. Страховые резервы и собственные средства страховщика не обеспечены активами, которые соответствовали бы требованиям диверсификации, ликвидности, возвратности и доходности</p>	<p>Те же, что для категории 1</p>

5	6	7	8
<p>Срок действия временной администрации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• без отзыва лицензии на осуществление банковских операций — до 6 месяцев;</li> <li>• после отзыва лицензии — до дня открытия конкурсного производства или до дня вступления в силу решения арбитражного суда о назначении ликвидатора</li> </ul>	<p>го регулирования и банковского надзора)</p>	<p>тета) кредиторов; иные лица в случаях, предусмотренных Арбитражным процессуальным кодексом РФ и Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)»</p>	<p>«О несостоятельности (банкротстве)», <i>не производится</i>. Имущество продается на открытых торгах. Имущество, переданное кредитной организацией по договорам лизинга с одновременной уступкой прав требований по таким договорам, может выставляться на торги единым лотом. Конкурсный управляющий <i>вправе</i> приобрести имущество, не проданное на повторных торгах, по начальной цене, установленной для повторных торгов</p>
<p>Та же, что для категории 1</p>	<p>Те же, что для категории 1</p>	<p>Те же, что для категории 1. Федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ осуществлять надзор за страховой деятельностью (Федеральная служба страхового надзора)</p>	<p>В ходе внешнего управления — продажа имущественного комплекса осуществляется по правилам, предусмотренным для категории 1. При этом к покупателю переходят все права и обязанности по договорам страхования, по которым страховой случай не наступил. В ходе конкурсного производства — имуществен-</p>

1	2	3	4
6	Профессиональные участники рынка ценных бумаг	Те же, что для категории 1. Особенности могут устанавливаться федеральным законом	Те же, что для категории 1. Особенности условий введения процедур банкротства профессиональных участников рынка ценных бумаг могут устанавливаться федеральным законом
7	Стратегические предприятия и организации	Неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение 6 месяцев с даты, когда они должны быть ис-	Вводятся арбитражным судом при тех же условиях, что для категории 1. При отсутствии решения первого собрания кредиторов: а) финансовое оздоровление — на основании ходатайства учредителей (участников) должника, собственника имущества должника (унитарного предприя-

5	6	7	8
			<p>ный комплекс может быть продан только с согласия покупателя принять на себя договоры страхования, срок действия которых не истек. Покупателем может выступать только страховая организация, имеющая лицензию на осуществление соответствующего вида страхования и обладающая достаточными активами</p>
<p>Та же, что для категории 1. Особенности могут устанавливаться федеральным законом</p>	<p>Те же, что для категории 1. Федеральный орган исполнительной власти по регулированию рынка ценных бумаг (Федеральная служба); саморегулируемая организация на рынке ценных бумаг</p>	<p>Те же, что для категории 1</p>	<p>Те же, что для категории 1. Особенности продажи имущественного комплекса профессиональных участников рынка ценных бумаг могут устанавливаться федеральным законом</p>
<p>Та же, что для категории 1</p>	<p>Те же, что для категории 1. Федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет деятельность соответствующее стратегическое</p>	<p>Те же, что для категории 1</p>	<p>Путем проведения открытых торгов в форме конкурса. Если в состав предприятия входит имущество, относящееся к ограниченно оборотоспособному — только путем проведения закрытых торгов в форме конкурса. Обязательными</p>

1	2	3	4
		<p>полнены. Для возбуждения дела о банкротстве принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее 500 тыс. руб.</p>	<p>тия), уполномоченного государственного органа, федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в соответствующей отрасли экономики, а также иного третьего лица при условии предоставления указанными лицами обеспечения исполнения обязательств должника;</p> <p>б) внешнее управление — на основании заключения федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в соответствующей отрасли экономики о возможности восстановления платежеспособности должника в ходе внешнего управления.</p> <p>При наличии решения первого собрания кредиторов об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении внешнего управления суд может вынести определение о введении финансового оздоровления при наличии условий, указанных в п. «а»</p>
8	Субъекты естественных монополий	Те же, что для категории 7. Для субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса признаками банкротства являются:	Те же, что для категории 1

5	6	7	8
	предприятие (организация)		<p>условиями конкурса являются обязательства покупателя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить сохранение целевого назначения продаваемого имущественного комплекса;</li> <li>• выполнять договоры должника, связанные с выполнением работ по государственному оборонному заказу и обеспечением федеральных государственных нужд в области безопасности РФ</li> </ul>
Та же, что для категории 1. Может быть увеличена арбитражным судом до 5 лет	Те же, что для категории 1. Федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ	Те же, что для категории 1. Орган управления субъекта естественных монополий. Орган исполнительной власти субъекта	Имущество должника, непосредственно используемое для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг), вы-



1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение 6 месяцев с даты, когда они должны быть исполнены;</li> <li>• сумма кредиторской задолженности превышает балансовую стоимость имущества должника</li> </ul>	
9	Сельскохозяйственные организации (в том числе рыболовецкие артели)	Те же, что для категории 1	Те же, что для категории 1

5	6	7	8
	проводить государственную политику в отношении соответствующего субъекта естественных монополий	екта РФ, органа местного самоуправления по месту нахождения должника	<p>ставляется на торги единым лотом. Обязательные условия договора купли-продажи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• согласие покупателя принять на себя обязательства должника по договорам поставки товаров и обеспечить доступность товаров (работ, услуг) для потребителей;</li> <li>• наличие лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности</li> </ul>
Вводятся на срок до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной и переработанной продукции. В чрезвычайных ситуациях срок финансового оздоровления или внешнего управления может быть продлен на 1 год	Те же, что для категории 1. Федеральные и территориальные комиссии (межведомственные комиссии, созданные для решения вопросов, связанных с финансовым оздоровлением сельскохозяйственных организаций)	Те же, что для категории 1	Преимущественное право приобретения имущества должника, выставленного на продажу на <i>первых</i> торгах, имеют лица, занимающиеся производством и (или) переработкой сельхозпродукции и владеющие земельным участком, непосредственно прилегающим к участку должника. Если указанные лица в течение 1 месяца не заявили о своем желании приобрести имущество должника, оно реализуется в порядке, предусмотренном для категории 1

кредитных организациях принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее 500 тыс. руб. Во-вторых, для субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса (ТЭК) установлен еще один признак — сумма кредиторской задолженности *превышает балансовую стоимость имущества* должника, в том числе права требования, то есть задолженность потребителя перед субъектом ТЭК.

В отношении кредитных организаций нормативный признак несостоятельности установлен более жестким — неисполнение обязательств и обязанностей *в течение 14 дней с момента их наступления*. Связано это с тем, что неплатежеспособность отдельной кредитной организации негативным образом сказывается на всей кредитной системе.

Одним из признаков несостоятельности (банкротства) страховых организаций является необеспеченность страховых резервов и собственных средств страховщика активами, которые соответствовали бы требованиям диверсификации, ликвидности, возвратности и доходности. Страховые резервы формируются для обеспечения исполнения обязательств страховщика по страхованию и перестрахованию и являются определенной гарантией обеспечения его финансовой устойчивости.

### **§ 1.2.3. Дифференциация объекта антикризисного управления**

Предприятие как объект антикризисного управления имеет свою внутреннюю и внешнюю структуру. К элементам внутренней структуры можно в частности отнести:

- *производственный, организационный, социальный и финансовый потенциалы* предприятия, определяющие в совокупности *потенциал прибыльности*, от рациональности использования которого зависит *эффективность деятельности* предприятия;

- *вещественный капитал* (основные производственные средства и запасы), величина и структура которого изменяются под влиянием амортизации, производственных затрат и инвестиций.

Важнейшими элементами внешней структуры являются:

- стратегические зоны хозяйствования, маркетинговая политика в них;
- сеть поставщиков и потребителей, от которых зависит выгодность закупок и продаж, а следовательно, и ход производственного процесса;

- состав инвесторов и кредиторов, которые во многом определяют объем и качественное состояние вещественного капитала предприятия и его потенциал прибыльности, а также порог платежеспособности предприятия.

**Управление потенциалами.** В антикризисном управлении в период несостоятельности основным критерием управления принято считать платежеспособность предприятия (компании), определяемую рядом финансовых коэффициентов, которые, в свою очередь, зависят от других финансовых коэффициентов и от финансового потенциала в целом.

Однако сам финансовый потенциал зависит от производственного, организационного и социального потенциалов предприятия (компании), полноценное использование которых в процессе его (ее) деятельности позволяет повысить эффективность этой деятельности, что в свою очередь будет способствовать дальнейшему росту рассматриваемых потенциалов. В силу данной взаимозависимости эффективность деятельности (производства) и каждый из потенциалов, с одной стороны, являются показателями результата (критериями)  $y_i$ , а с другой — факторами  $x_j$ , непосредственно влияющими на результат. При этом каждый  $i$ -й результат зависит от всей совокупности факторов  $X(x_1, x_2, \dots)$ .

Обозначим:

- $y_1, x_1$  — показатель эффективности производства;
- $y_2, x_2$  — уровень производственного потенциала;
- $y_3, x_3$  — уровень финансового потенциала;
- $y_4, x_4$  — уровень организационного потенциала;
- $y_5, x_5$  — уровень социального потенциала.

Взаимосвязи этих показателей показаны на рис. 1.6.

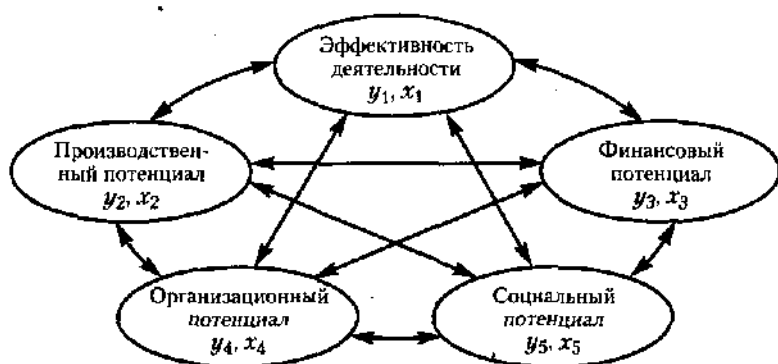


Рис. 1.6. Взаимодействие потенциалов и эффективности деятельности предприятия (компании)

Влияние каждого фактора  $x_{j \neq i}$  на результат  $y_i$  характеризуется отношением  $k_{ji} = \frac{y_i}{x_{j \neq i}}$  — коэффициент отдачи фактора  $x_{j \neq i}$  на результат  $y_i$ .

Матрица отдачи факторов на результат представлена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

$x_j$	$y_i$				
	$y_1$	$y_2$	$y_3$	$y_4$	$y_5$
$x_1$	—	$k_{1,2}$	$k_{1,3}$	$k_{1,4}$	$k_{1,5}$
$x_2$	$k_{2,1}$	—	$k_{2,3}$	$k_{2,4}$	$k_{2,5}$
$x_3$	$k_{3,1}$	$k_{3,2}$	—	$k_{3,4}$	$k_{3,5}$
$x_4$	$k_{4,1}$	$k_{4,2}$	$k_{4,3}$	—	$k_{4,5}$
$x_5$	$k_{5,1}$	$k_{5,2}$	$k_{5,3}$	$k_{5,4}$	—

Под влиянием управления могут измениться объем фактора  $x_j$  и отдача фактора на результат  $k_{ji}$ , вследствие чего изменится величина результата  $y_i$ . Индексы изменений этих величин связаны зависимостью

$$I_{y_i} = I_{k_{ji}} \times I_{x_j}$$

Таким образом, изменить величину того или иного результата можно, изменив коэффициент отдачи того или иного фактора на результат (изменив степень интенсификации (качества) использования фактора) и (или) изменив объем самого фактора. В раннем и опережающем антикризисном управлении имеются возможности увеличить объем того или иного фактора, так как предприятие может привлечь для этого необходимые ресурсы. В этом случае повышение того или иного результата достигается как улучшением качества использования факторов (*интенсивный рост*), так и увеличением объема факторов (*экстенсивный рост*). При антикризисном управлении в период несостоятельности, когда возможности привлечения ресурсов для увеличения объема факторов у предприятия крайне ограничены, важно (скорее всего, необходимо) обеспечить повышение результатов (главным образом — повышение эффективности деятельности) за счет улучшения качества использования факторов.

Первостепенной задачей антикризисного управления является повышение уровня возможностей компании путем полноценного

использования накопленного потенциала ( $K_{\text{пот}} \rightarrow 1,0$ ). Очевидно, что это может быть достигнуто рационализацией деятельности компании, в частности расширением ассортимента, ускорением темпов обновления продукции, диверсификацией деятельности, увеличением количества рынков, на которые выходит компания, и расширением их географических границ, применением разнообразных предпринимательских реакций на изменения на рынке. Таким образом, в процессе антикризисного управления необходимо постоянно *следить за использованием имеющегося потенциала, создавать новые возможности и организовывать его полноценное использование* (оперативное управление).

Другой, не менее важной задачей антикризисного управления является наблюдение за внешней средой компании с целью выявления возможностей, которые необходимо использовать для повышения потенциала компании и выявления опасностей (угроз), исходящих из внешней среды и требующих принятия мер по их преодолению (стратегическое управление).

### **Производственные факторы. Эффект производственного левереджа**

**Вещественный капитал.** Конечными целями всякого производства является создание товаров для удовлетворения потребностей в них и удовлетворение потребностей человека в труде. Основными производственными факторами, необходимыми для достижения этих целей, являются (вход  $X$  в производственный процесс):

$X_1$  — **предметы труда**, то есть сырье и полупродукты, перерабатываемые в процессе производства в конечный продукт;

$X_2$  — **средства труда**, то есть технологическое оборудование (в совокупности — технологическая система), производственные здания и сооружения, обеспечивающие переработку предметов труда;

$X_3$  — **земля** (земельный участок), находящаяся в собственности предприятия или арендуемая им;

$X_4$  — **труд**, то есть умственная и физическая деятельность людей в производственном процессе, обеспечивающая выполнение необходимых технологических процессов и удовлетворение потребностей человека в труде как самостоятельной ценности и источнике материальных благ;

$X_5$  — **информация**, необходимая, в частности, для формирования комплекса стратегий предприятия и для обеспечения целенаправленности и оптимальности производства (информация о со-

стоянии внешней среды, о потребностях товарного рынка, техническая документация на изготавливаемую продукцию и технологические процессы, образцы продукции и т. д.).

Производственные факторы  $X_1$ ,  $X_2$  и  $X_3$  в совокупности образуют **вещественный капитал**, являющийся объектом инвестирования **денежного капитала**, что обеспечивает непрерывность развития производства.

Особенностью производственного фактора «земля» является его *ограниченность* (богатства земли постоянно сокращаются), а также зависимость качества этого фактора от индустриальной деятельности общества, отрицательно влияющей на экологическое состояние окружающей среды. Другой особенностью земли как производственного фактора являются географические особенности, в том числе территориальное распределение природных ресурсов и населения (от последнего зависит состояние производственного фактора «труд»), которое определяющим образом влияет на территориальное размещение производств и организацию производственных связей между ними. И наконец, географическое положение государства определяет его геополитические особенности, от которых в сильной степени зависит внешнеэкономическая деятельность предприятия, в том числе деятельность на внешних рынках, организация производственной и научно-технической кооперации (ярким примером такого влияния является деятельность компании «Газпром», трубопроводы которой проходят по территориям ряда государств). С правовой точки зрения особенностью данного фактора является ее ограниченная оборотоспособность — оборот земельных участков допускается в той мере, в какой это предусмотрено законодательством.

С ростом сложности продукции и производства, а также с повышением уровня неопределенности внешней среды предприятия и усилением конкуренции значительно повышается роль информации ( $X_5$ ) как производственного фактора.

Основными задачами коммерческой деятельности при формировании (покупке) набора факторов производства являются:

- обеспечение сбалансированности набора факторов по их объему и качеству на каждом этапе производственного процесса;
- отбор на рынке факторов производства и нововведений предпочтительных вариантов по ряду параметров, в том числе по параметрам:

- прогрессивность (радикальность) нововведения,
- восприимчивость нововведения производственной системой (возможность включения в производственный процесс без существенной модернизации технологической системы и коренной реор-

ганизации производства, без изменения структуры организации и профессионального состава персонала),

— универсальность, обеспечивающая возможность маневрирования путем использования нововведений на различных участках производственного процесса или для производства различной продукции,

— издержки производства;

- создание благоприятных условий для организации на предприятиях внутреннего рынка рабочей силы, обеспечивающего решение проблем профессиональной переподготовки и занятости;

- создание условий для организации производственной кооперации и научно-технического сотрудничества по технологической цепи изготовления конечного продукта;

- преодоление трудностей развития внешнеэкономической деятельности предприятий, вызванных геополитическими особенностями России;

- достижение согласованности интересов государства и собственников предприятий в использовании земли и природных ресурсов;

- освоение новейших информационных технологий и наиболее полное использование возможностей информационно-телекоммуникационной сети для получения нужной предприятию информации.

**Понятие лeverеджа. Производственный лeverедж.** *Лeverедж* (буквально — рычаг) в приложении к экономике понимается как некоторый фактор, небольшое изменение которого приводит к существенному изменению результативных показателей. Различают три вида лeverеджа: производственный, финансовый и производственно-финансовый.

Производственный лeverедж характеризует потенциальную возможность предприятия *влиять на прибыль путем изменения объема выпуска продукции (объема выполненных работ) и структуры затрат на осуществление производственно-хозяйственной деятельности (издержек на капитал).*

В данном параграфе мы рассмотрим только производственный лeverедж, финансовый и производственно-финансовый лeverедж будут рассмотрены при анализе финансового потенциала предприятия.

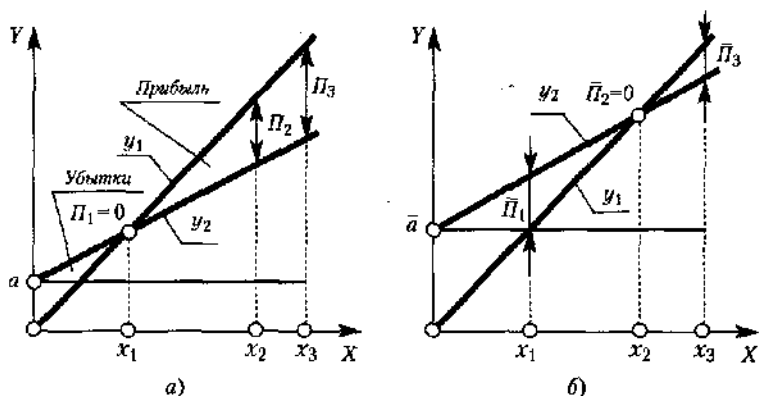
Средства производства длительного пользования надолго привязывают финансовые средства к производству, поэтому плата за пользование таким капиталом высока: имеют место *издержки финансовых средств на процент и производственного капитала на амортизацию и ремонт.* Эти издержки возникают независимо от количества производимой продукции, то есть являются **посто-**



**янными.** Если в капиталоемком производстве фактор «капитал» все время оказывается незагруженным, то постоянные издержки распределяются на меньшее количество продукции, что ведет к росту полных издержек на единицу продукции, снижению прибыли и рентабельности капитала (рис. 1.7).

Приведенные на рис. 1.7 графики выручки  $y_1 = f_1(x)$  и издержек  $y_2 = f_2(x)$  имеют точку пересечения при объеме продаж  $x_1$  на рис. 1.7, а и  $x_2$  на рис. 1.7, б, которую называют **порогом прибыльности** (точкой безубыточности, точкой критического объема производства). В этой точке прибыль равняется нулю. При меньшем объеме производства (объеме продаж) предприятие несет убытки. При увеличении производства сверх критического объема предприятие получает прибыль. На предприятии, более полно использующем свои производственные мощности, при том же объеме текущего производства рентабельность продукции будет более высокой. Максимальная рентабельность достигается при полном использовании производственных мощностей.

Рассмотрим параметры выручки и издержек. Принимается, что цена единицы продукции  $p$  и переменные издержки на единицу продукции  $b$  постоянны. Тогда  $y_1 = px$ ,  $y_2 = a + bx$ .



**Рис. 1.7.** Влияние постоянных издержек капитала на прибыль при полном (а) и неполном (б) использовании производственных мощностей:

$y_1, y_2$  — выручка и полные издержки соответственно;

$X$  — объем продаж в натуральных единицах;

$a, \bar{a}$  — постоянные издержки соответственно при полном и неполном использовании производственных мощностей;

$\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \bar{\Pi}_1, \bar{\Pi}_2, \bar{\Pi}_3$  — прибыль (убыток) в точках  $x_1, x_2, x_3$  соответственно при полном и неполном использовании производственных мощностей

В точке безубыточности  $x_0$  (на рис. 1.7, а  $x_0 = x_1$ ; на рис. 1.7, б  $\bar{x}_0 = x_2$ ) имеем  $(y_1)_0 = (y_2)_0$ .

$$px_0 = a + bx_0, \quad x_0 = \frac{a}{p-b}; \quad p\bar{x}_0 = \bar{a} + b\bar{x}_0, \quad \bar{x}_0 = \frac{\bar{a}}{p-b}.$$

Чем ниже постоянные расходы и больше разница между ценой изделия и переменными затратами на его изготовление, тем при меньшем объеме выпуска производство безубыточно. Так как при неполном использовании производственных мощностей  $\bar{a} > a$ , точка безубыточности  $\bar{x}_0$  отодвигается вправо от точки  $x_0$ . Например, если  $\bar{a} = 2a$ , то  $\bar{x}_0 = 2x_0$ . Допустим, что проектная мощность предприятия  $x_{\text{пр}}$  составляет  $4x_0$  ( $x_{\text{пр}} = 4x_0$ ), а выпуск продукции  $x$  — половину проектного выпуска, то есть  $x = 2x_0$ . В этом случае производство остается недозагруженным и объем выпуска продукции достигает лишь точки безубыточности. Дальнейшее снижение объема производства принесет убытки. В связи с этим **важнейшей задачей антикризисного управления предприятием является полное использование производственной мощности.** Решение этой задачи достигается систематическим обновлением продукции, обеспечивающим поддержание спроса на данном рынке, и проникновением на другие рынки, где спрос на данную продукцию достаточно высок.

Другим способом решения данной задачи является рациональная *диверсификация производства* путем расширения сферы деятельности предприятия по жизненному циклу продукции (например, не только изготовление технологического оборудования, но и его монтаж и наладка у потребителя, профилактическое обслуживание и ремонт) и расширения номенклатуры выпускаемой продукции в пределах данной технологии (простейший широко распространенный вариант — выпуск различных модификаций на основе базовой модели, конструкции).

Неиспользуемые мощности, которые не могут быть загружены в перспективе, следует сдать в аренду или продать.

Определяющее влияние на величину выручки на единицу продукции  $(p - b)$  оказывают: *качество изделия* (чем выше качество, тем выше цена продажи), *материалоемкость*, *энергоёмкость*, *фондоемкость* и *трудоемкость* (точнее, зарплатоемкость) продукции. Значения указанных параметров определяются на стадии проектирования и опытной отработки продукции и технологической системы ее изготовления. Очевидно, чем ниже затратоемкость продукции, тем при меньшем объеме производства предприятие начинает получать прибыль. Поэтому одной из задач стратегического управления является **размещение производств компании**

в районах, обеспечивающих снижение затратоемкости продукции, что повышает финансовую устойчивость компании. Так, многие транснациональные компании размещают свои трудоемкие сборочные производства в регионах с дешевой рабочей силой. Материалоемкие производства (например, металлургические) целесообразно располагать вблизи источников сырья с тем, чтобы максимально снизить транспортные издержки. Научоемкие производства предпочитают размещать там, где имеется высококвалифицированная рабочая сила и поэтому не будет дополнительных расходов на обучение. Производства, требующие больших территорий, размещают в районах с более низкой ценой на землю. Однако следует отметить, что все усилия по снижению затратоемкости продукции могут не оправдаться, если будет производиться продукция низкого качества (с низкой ценой продажи).

Графики безубыточности позволяют определить:

- **прибыль ( $\Pi$ )** при заданном (планируемом) объеме выпуска продукции ( $x_{пл}$ ):

$$\Pi = y_1 - y_2 = p \times x_{пл} - (a + bx_{пл}) = (p - b) \times x_{пл} - a;$$

- **кромку безубыточности** (превышение объема продаж ( $x$ ) над критическим объемом ( $x_0$ )):

$$x - x_0 = \frac{\Pi}{p - b};$$

- **объем продаж ( $x$ )**, необходимый для получения заданной (запланированной) прибыли ( $\Pi_{пл}$ ):

$$x = \frac{\Pi_{пл} + a}{p - b}.$$

**Пример.** Исходные данные: постоянные издержки за год на предприятии составили  $a = 60\,000$  руб.; цена реализации за единицу продукции  $p = 20$  руб.; переменные издержки на единицу продукции  $b = 10$  руб.; объем реализации продукции за год  $x = 8000$  ед.; проектная мощность предприятия  $x_{пр} = 12000$  ед.

Определяем точку безубыточности:

$$x_0 = \frac{a}{p - b} = \frac{60\,000}{20 - 10} = 6000 \text{ (ед.)}.$$

Кромка безубыточности в данном случае будет составлять:

$$x - x_0 = 8000 - 6000 = 2000 \text{ (ед.)}.$$

Предприятие в данных условиях получит прибыль:

$$\Pi = (p - b) \times x - a = (20 - 10) \times 8000 - 60\,000 = 20\,000 \text{ (руб.)}.$$

Если необходимо получить прибыль в сумме 30 000 руб., то следует обеспечить объем продаж:

$$x = \frac{П + a}{p - b} = \frac{30\,000 + 60\,000}{20 - 10} = 9000 \text{ (ед.)}.$$

При объеме продаж, равном проектной мощности предприятия, прибыль составит:

$$П_{\text{пр}} = (20 - 10) \times 12\,000 - 60\,000 = 60\,000 \text{ (руб.)}.$$

Проектная себестоимость изделия (то есть при полном использовании производственной мощности) равна:

$$C_{\text{пр}} = b + \frac{a}{x_{\text{пр}}} = 10 + \frac{60\,000}{12\,000} = 15 \text{ (руб.)}.$$

При объеме выпуска 8000 ед. себестоимость изделия будет:

$$C = 10 + \frac{60\,000}{8000} = 17,5 \text{ (руб.)}.$$

Как видно из расчетов, при неполном использовании производственных мощностей себестоимость изделия и доля постоянных расходов в ней растут. В данном примере в проектной себестоимости доля постоянных расходов составляет 5 руб., а при объеме выпуска 8000 ед. — 7,5 руб.

**Оценка производственного левереджа.** Уровень производственного левереджа ( $Y_{\text{пр}}$ ) измеряется показателем:

$$Y_{\text{пр}} = \frac{T_n}{T_x},$$

где  $T_n$  — темп роста валового дохода (прибыли);

$T_x$  — темп роста объема продаж.

Темп роста валового дохода (прибыли) определяется отношением прироста дохода  $\Delta П$  (в сравнении с базовым периодом) к доходу предприятия в базовом периоде  $П$  ( $T_n = \Delta П / П$ ). Темп роста объема продаж определяется соответственно отношением прироста объема продаж  $\Delta x$  к объему продаж в базовом периоде  $x$  ( $T_x = \Delta x / x$ ).

Произведя некоторые преобразования, получим следующую зависимость уровня производственного левереджа от объема продаж, цены единицы продукции, переменных издержек на единицу продукции и постоянных издержек:

$$Y_{\text{пр}} = \frac{\Delta П / П}{\Delta x / x} = \frac{(p - \epsilon)\Delta x / [(p - \epsilon)x - a]}{\Delta x / x} = \frac{(p - \epsilon)x}{(p - \epsilon)x - a}.$$

Показатель  $U_{np}$  характеризует степень чувствительности валового дохода (прибыли от реализации) к изменению объема производства. Для предприятия с высоким уровнем производственного левевереджа незначительное изменение объема производства может привести к существенному изменению валового дохода. Значение этого показателя не является постоянным для данного предприятия и зависит от базового уровня объема производства, от которого идет отсчет. В частности, наибольшие значения показатель имеет в случаях, когда изменение объема производства происходит с уровнями, незначительно превышающих критический объем продаж. В этом случае даже незначительное изменение объема производства приводит к существенному относительному изменению валового дохода; причина состоит в том, что базовое значение валового дохода в этом случае близко к нулю.

Отметим, что сравнения уровней производственного левевереджа различных предприятий возможны лишь при одинаковом базовом уровне выпуска. Чем выше уровень условно-постоянных расходов по отношению к уровню переменных расходов (что обычно характерно для предприятий с относительно более высоким уровнем технической оснащенности), тем выше уровень производственного левевереджа. Таким образом, предприятие, повышающее свой технический уровень с целью снижения удельных переменных расходов, одновременно увеличивает и свой уровень производственного левевереджа. То же самое имеет место при неполном использовании производственных мощностей.

Предприятия с относительно более высоким уровнем производственного левевереджа рассматриваются как более рискованные с позиции производственного риска. Под последним понимается риск неполучения валового дохода, то есть возникновение ситуации, когда предприятие не может покрыть свои расходы производственного характера.

**Пример.** Проанализируем уровень производственного левевереджа трех предприятий (А, Б, В), если имеются следующие данные:

Показатели	Предприятия		
	А	Б	В
Цена единицы продукции $p$ , руб.	400	400	400
Удельные переменные расходы $в$ , руб.	300	200	150
Условно-постоянные расходы $a$ , тыс. руб.	20,0	42,0	70,0

Проведем расчеты уровня производственного левевереджа для различных вариантов выпуска продукции (табл. 1.4). В данном примере вся произведенная продукция реализуется.

Таблица 1.4

Пред- приятие	Объем произ- водства ( $x$ ), ед.	Объем реализо- ванной продукции ( $y_1$ ), тыс. руб.	Полные издержки ( $y_2$ ), тыс. руб.	Валовой доход ( $\Pi$ ), тыс. руб.	Уровень производственного левереджа ( $U_{np}$ )
А	150	60,0	65,0	-5,0	$((400 - 300) \times 150) / ((400 - 300) \times 150 - 20000) = -3,0$
	300	120,0	110,0	10,0	$((400 - 300) \times 300) / ((400 - 300) \times 300 - 20000) = 3,0$
	400	160,0	140,0	20,0	$((400 - 300) \times 400) / ((400 - 300) \times 400 - 20000) = 2,0$
	600	240,0	200,0	40,0	$((400 - 300) \times 600) / ((400 - 300) \times 600 - 20000) = 1,5$
Б	150	60,0	72,0	-12,0	$((400 - 200) \times 150) / ((400 - 200) \times 150 - 42000) = -2,5$
	300	120,0	102,0	18,0	$((400 - 200) \times 300) / ((400 - 200) \times 300 - 42000) = 3,33$
	400	160,0	122,0	38,0	$((400 - 200) \times 400) / ((400 - 200) \times 400 - 42000) = 2,1$
	600	240,0	162,0	78,0	$((400 - 200) \times 600) / ((400 - 200) \times 600 - 42000) = 1,53$
В	150	60,0	92,5	-32,5	$((400 - 150) \times 150) / ((400 - 150) \times 150 - 70000) = -1,15$
	300	120,0	115,0	5,0	$((400 - 150) \times 300) / ((400 - 150) \times 300 - 70000) = 15,0$
	400	160,0	130,0	30,0	$((400 - 150) \times 400) / ((400 - 150) \times 400 - 70000) = 3,33$
	600	240,0	160,0	80,0	$((400 - 150) \times 600) / ((400 - 150) \times 600 - 70000) = 1,87$

Определим точку безубыточности (критического объема продаж)  $x_0$  для каждого предприятия:

$$\text{предприятие А: } x_0^A = \frac{20\,000}{400 - 300} = 200 \text{ ед.};$$

$$\text{предприятие Б: } x_0^B = \frac{42\,000}{400 - 200} = 210 \text{ ед.};$$

$$\text{предприятие В: } x_0^B = \frac{70\,000}{400 - 150} = 280 \text{ ед.}$$

Изменение уровня производственного леве́рджа в результате увеличения объема производства и роста условно-постоянных расходов показано на рис. 1.8.

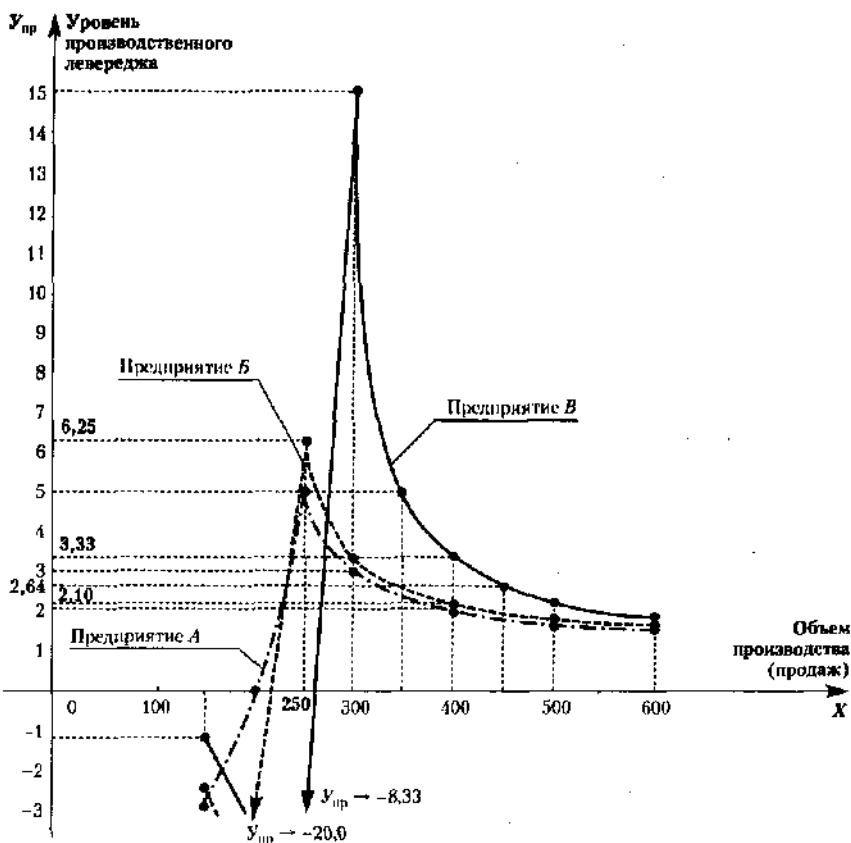


Рис. 1.8. Влияние объема производства на уровень производственного леве́рджа при различных условно-постоянных расходах

В рассмотренном примере наибольшее значение уровня производственного левереджа имеет предприятие В ( $U_{\text{пр}} = 15,0$  при  $x = 300$  ед.). Это же предприятие имеет и более высокие условно-постоянные расходы. Так, при объеме производства 300 ед. условно-постоянные расходы в расчете на 100 руб. переменных расходов для предприятия А составят 22,2 руб., для предприятия Б — 70,0 руб., для предприятия В — 155,6 руб. Следовательно, предприятие В более чувствительно к изменению объемов производства, это видно и по размаху валового дохода при варьировании объема производства.

Экономический смысл показателя уровня производственного левереджа в данном случае таков: если каждое из предприятий планирует, например, увеличить объем производства на 50% (с 400 до 600 ед.), то это будет сопровождаться увеличением валового дохода ( $T_n = U_{\text{пр}}T_x$ ):

$$\text{для предприятия А — на } 100\% \left( \frac{(40 - 20)/20}{(600 - 400)/400} = \frac{100\%}{50\%} = 2,0 \right);$$

$$\text{для предприятия Б — на } 105\% \left( \frac{(78 - 38)/38}{(600 - 400)/400} = \frac{105\%}{50\%} = 2,1 \right);$$

$$\text{для предприятия В — на } 166\% \left( \frac{(80 - 30)/30}{(600 - 400)/400} = \frac{166\%}{50\%} = 3,32 \right).$$

Для предприятий, объем производства которых незначительно превышает критический объем (кромка безубыточности мала), риск больших убытков тем выше, чем выше уровень производственного левереджа. Так, при снижении объема производства на предприятии А с 230 до 190 ед. (на 16,7%) доход снизится на 4,0 тыс. руб. (на 133%) и убыток в этом случае составит 1,0 тыс. руб. При снижении объема производства на предприятии В с 300 до 250 ед. (также на 16,7%) валовой доход уменьшится на 12,5 тыс. руб. (на 250%), а убыток составит 7,5 тыс. руб.

Основной задачей антикризисного управления по результатам анализа динамики уровня производственного левереджа является оптимизация соотношения объема производства и условно-постоянных расходов, имеющих место в процессе производственно-хозяйственной деятельности, с целью снижения производственного риска и недопущения убытков.

**Движение капитала.** Величина производственного фактора «капитал» изменяется под влиянием инвестиций и издержек капитала. Если инвестиции равны издержкам, то капитал остается неизменным. В случае, когда инвестиции меньше издержек, величина капитала падает (такое состояние все еще характерно для многих производств российской промышленности). Если инвестиции превышают издержки производства, капитал возрастает.

Для того чтобы обеспечить непрерывность производства, необходимо постоянно поддерживать величину капитала. Поэтому из-



держки производственного капитала (амортизация) включаются в себестоимость продукции и соответствующая часть дохода от реализации продукции зачисляется в амортизационный фонд предприятия, который расходуется на восстановление основных производственных фондов, то есть реального капитала.

Амортизационный фонд является основным источником инвестиций на замену выбывшего (изношенного) оборудования. Если этот механизм нарушается, производственные фонды стареют (величина капитала уменьшается), снижаются объем производства и качество выпускаемой продукции, что ведет к ухудшению финансового положения предприятий вплоть до банкротства.

Трудности, переживаемые многими российскими предприятиями, вызваны именно тем, что значительно снизилась эффективность механизма инвестирования из амортизационных фондов. Решающую роль в этом играет инфляция. Если стоимость производственных фондов своевременно не приводить в соответствие с новыми ценами, то происходит их искусственное обесценивание, амортизация начисляется в устаревших ценах и величина амортизационного фонда становится недостаточной для замены выбывшего оборудования.

**Определение издержек производства.** Как показывает практика, наибольшие трудности при определении издержек производства вызывает подсчет **амортизационных отчислений**. *Сумма амортизационных отчислений в среднем составляет от  $\frac{1}{3}$  до  $\frac{1}{2}$  величины условно чистой прибыли промышленных компаний.* За относительно продолжительный срок службы станочного парка, зданий и сооружений их первоначальная стоимость существенно меняется, и не только в сторону уменьшения. Так, стоимость строений, особенно в зависимости от их местоположения, может со временем даже вырасти по сравнению с первоначальным уровнем. Основных причин изменения стоимости основных производственных фондов две: научно-технический прогресс (НТП) и инфляция. НТП вызывает моральное старение машин и оборудования, ведет к потере рынка сбыта продукции, производимой на данном оборудовании (вследствие потери конкурентоспособности). Это влечет сокращение сроков службы техники, которой располагает предприятие, и, как следствие, приводит к увеличению размеров амортизационных отчислений, чтобы провести своевременную замену станков и оборудования. Инфляция оказывает весьма противоречивое воздействие на процесс начисления амортизационных отчислений. С одной стороны, она увеличивает фактическую стоимость пассивных элементов основного капитала (зданий и сооружений), а значит, и их рыночную стоимость даже после полного

списания первоначальных затрат. Это, кстати, позволяет руководству предприятий производить амортизационные отчисления даже после полного списания этой части капитала. С другой стороны, при быстром моральном старении активной части основного капитала (станков, оборудования, транспортных средств) инфляция вызывает рост затрат на замещение изношенных фондов новыми. В результате требуется увеличение размера амортизационных отчислений для полного восстановления списанных элементов активной части основного капитала. Учитывая важность формирования адекватного потребностям развития амортизационного фонда, необходимо уделять самое пристальное внимание данному виду издержек производства.

Во многих отраслях промышленности экономически развитых стран *сумма амортизационных отчислений по мере роста уровня механизации и автоматизации труда примерно равна издержкам на заработную плату производственных рабочих*. Поэтому при внедрении новой техники, при обосновании экономической целесообразности тех или иных инвестиционных программ и просто для повышения конкурентоспособности предприятия или фирмы очень важным является правильное, максимально точное определение размера амортизационных отчислений. На практике применяются **два основных метода начисления амортизации**:

- на основе определения *экономически обоснованного срока службы производственного оборудования* (для станков и машин он обычно принимается равным 10 годам) и соответствующего распределения его по годам (то есть ежегодное списание фиксированной суммы с первоначальной и остаточной стоимости фондов);

- *балансовый метод, основанный на ежегодном списании определенного процента от балансовой стоимости* (то есть от стоимости активов за вычетом суммы амортизации за предшествующие годы).

Положение по бухгалтерскому учету основных средств, утвержденное приказом Минфина России от 30 марта 2001 г. № 26н (в ред. от 27 ноября 2006 г.) предусматривает несколько вариантов расчета амортизационных отчислений:

- линейный способ;
- способ уменьшаемого остатка;
- способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

В период реконструкции и модернизации объекта основных средств, продолжительность которого превышает 12 месяцев, а также при переводе объекта основных средств по решению руко-

водителя организации на консервацию на срок более трех месяцев начисление амортизации не производится.

Годовая сумма амортизационных отчислений определяется:

- *при линейном способе* — на основе первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (при проведении переоценки) объекта основных средств и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта;
- *при способе уменьшаемого остатка* — исходя из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта и коэффициента не выше 3, установленного организацией;
- *при способе списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования* — исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (в случае проведения переоценки) объекта основных средств и соотношения:

$$\frac{\text{Число лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта}}{\text{Полная продолжительность (срок) полезного использования объекта}};$$

- *при способе списания стоимости пропорционально объему продукции (работ)* — исходя из натурального показателя объема продукции (работ), произведенной (выполненных) в отчетном периоде и соотношения:

$$\frac{\text{Первоначальная стоимость объекта основных средств}}{\text{Предполагаемый объем продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта основных средств}}$$

Поскольку амортизация входит в состав налоговых вычетов при определении налоговой базы налога на прибыль, нормы амортизации для этой цели определяются в соответствии с Налоговым кодексом РФ. Если первоначальная стоимость основных средств не превышает 20 тыс. руб., то она списывается на затраты производства без амортизационных отчислений.

Рост накладных расходов, увеличение затрат на НИОКР, управление и организацию требуют также как можно более точного подсчета не только прямых производственных затрат, но и всех совокупных издержек.

Прежде всего подлежит оценке **стоимость всех активов компании** или предприятия. Здесь существуют два основных метода:

- *оценка по первоначальной стоимости;*
- *оценка текущей стоимости активов.*

**Первый метод** получил распространение уже достаточно давно и в основном применяется для оценки издержек производства

и размера активов компании в периоды, когда темпы инфляции низкие. В этом случае в практике бухгалтерского учета и финансового контроля используется так называемый принцип консерватизма. В соответствии с ним рыночная стоимость активов (равно как и издержек производства) отражается в калькуляции себестоимости продукции только в том случае, когда она ниже первоначальной стоимости активов. С усилением инфляционных процессов происходит деформация не только в процессе начисления амортизации, но и существенно ограничивается сфера практического применения принципа консерватизма и основанного на нем первого метода. Он может применяться лишь в тех отраслях экономики, где доля основного капитала в активах компании и в стоимости продукции относительно невелика.

**Второй метод** оценки активов основан на определении их стоимости в текущих или неизменных рыночных ценах. Иначе говоря, стоимость активов определяется с учетом рыночной цены тех элементов капитала, которыми можно заменить выбывающие. Если с помощью этого метода оценивать текущую стоимость зданий и сооружений, то проблем не возникает. Но при оценке текущей стоимости замещения активной части основного капитала возникают многочисленные трудности. Связаны они с разнообразием производственного оборудования (как установленного, так и предполагаемого на рынке). Нередко в результате НТП на рынке в данный момент уже не существует того станка, который нужно заменить. Например, весьма трудно сегодня определить текущую стоимость оборудования образца 1980 г. А такие станки еще используются в ряде отраслей промышленности.

Одним из способов решения данной проблемы является поиск на рынке современного аналога оборудования, подлежащего замене. При этом важно учитывать, что этот аналог должен иметь более высокую производительность, удельную мощность или меньшие эксплуатационные расходы в сравнении с тем видом оборудования, который подлежит замене. Стоимость аналога, таким образом, берется за основу при калькуляции производственных затрат, при определении сроков и норм амортизации. Иначе говоря, предполагается, что стоимость реальных активов предприятия в данном случае оценивается в зависимости от технико-экономических характеристик имеющихся на рынке аналогов. Однако часто подобрать на рынке подходящий аналог для оценки стоимости имеющегося на предприятии оборудования трудно.

Применение метода оценки активов, а вместе с ними и издержек производства на предприятии по текущей стоимости является предпочтительным в периоды, когда наблюдаются высокие темпы

инфляции, а также в капиталоемких отраслях промышленности, в других сферах экономики с высокой фондовооруженностью труда, где доля активов в себестоимости продукции относительно велика, и там, где старые фонды составляют значительную часть активов предприятия.

Следует иметь в виду, что *оценка активов по текущей стоимости позволяет более точно учесть при подсчете размера прибыли расходы по содержанию и замене устаревшего оборудования.*

Среди других преимуществ этого метода оценки стоит отметить более точный учет структуры активов в разных сферах бизнеса, их отраслевой специфики, возможность точнее определить размер дивидендов по акциям фирмы и (что важно) без ущерба для нужд перспективного развития производства. Среди недостатков данного метода оценки надо отметить большой субъективизм в определении стоимости замещения активов.

**Ускоренное уменьшение капитала.** Производительность предприятия определяется не только количественными характеристиками производственного фактора «капитал» (числом зданий, машин, станков, транспортных средств и т. д.), но и его качеством. В современном производстве технологическое оборудование быстро «стареет» и, будучи физически неизношенным, уже не может обеспечить выпуск товаров, потребных рынку (моральное старение). Поэтому законодательство и деловые обычаи во многих случаях допускают ускоренную амортизацию оборудования, то есть ускоренное уменьшение капитала по его физическому и моральному износу.

Необходимо отметить, что при ускоренной амортизации капитала увеличиваются налоговые вычеты при определении налоговой базы налога на прибыль и соответственно сокращается прибыль.

Если при ускоренной амортизации предприятие повышает отпускную цену и сохраняет величину прибыли, то повышается добавленная стоимость и соответственно увеличивается сумма налога на нее. В этом случае экономическая нагрузка от введения ускоренной амортизации ложится на конечного потребителя продукции, так как продукция предлагается ему по более высокой цене.

Очевидно, что политика ускоренной амортизации оправдывается лишь в том случае, *если она ведет к ускорению технологического обновления производства и существенному повышению качества и конкурентоспособности продукции.* В противном случае потери несет или государство, или потребитель.

Ускоренная амортизация может выступать механизмом раннего антикризисного управления, поскольку обновление технологии и повышение на этой основе качества и конкурентоспособности товаров, выпускаемых предприятием, позволит ему укрепить свои

позиции на рынке. Для антикризисного управления также важно, что ускоренная амортизация расширяет возможности самофинансирования инвестиций, сокращая тем самым объем привлекаемых заемных средств.

В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) руководству компании разрешено самостоятельно устанавливать сроки службы основных средств в зависимости от того, в течение какого периода предприятие собирается получить экономическую выгоду от их использования (в Российской Федерации на практике в бухгалтерском учете применяются нормы амортизации, установленные постановлением Правительства РФ). Кроме того, в МСФО предусмотрено, что, если основное средство самортизировано, но продолжает использоваться в производстве, или эксплуатация объекта завершена, а амортизация не закончена, срок службы должен быть пересмотрен. В этом случае прибыль предыдущих периодов пересчитывается.

#### **§ 1.2.4. Цели антикризисного управления.**

##### **Согласование объекта управления и целей управления**

*Цель любой действующей системы — это результат деятельности этой системы, который желательно достичь в заданное время.* Для достижения цели необходимо выполнить определенные задачи. Постановка цели отвечает на вопрос: какой результат должен быть достигнут? Постановка задачи отвечает на вопрос: что должно быть сделано для достижения цели?

Коммерческие организации являются многоцелевыми системами. Их цели классифицируются следующим образом: по уровням значимости — главная, основные, частные цели; по долгосрочности — долгосрочные (стратегические), среднесрочные (оперативные), ближнесрочные (тактические) цели; по уровням управления — общегосударственные, отраслевые, региональные, цели объединения, цели предприятия; по этапам деятельности — промежуточные, конечные цели. Кроме того, класс цели может уточняться по вторичным признакам, например текущие цели на год, текущие цели на квартал и т. д. Различным типам антикризисного управления свойственны различные цели (табл. 1.5).

Совокупность целей различных уровней представляет собой систему взаимосвязанных целей. Часто система целей представляет деревом целей.

Приведем семь основных принципов постановки целей и формирования системы целей.

**Характеристика типов антикризисного управления.  
Цели антикризисного управления**

№ п/п	Тип антикризисного управления	Характеристика сигналов об опасности наступления кризиса	Сочетание функций регулярного и антикризисного управления	Цели управления
1	Раннее антикризисное управление	Последовательно: загрузка спроса → потеря позиций на рынке → потеря рынка	Регулярная система управления, дополненная рядом специальных функций и задач антикризисного управления	<b>Стратегические цели:</b> <i>предотвратить опасность кризиса</i> предприятия, при наступлении которого не может быть осуществлена миссия предприятия, и <i>создать потенциал прибыльности (эффективности)</i> , обеспечивающий <i>долговременные преимущества</i> (долговременное присутствие) предприятия в <i>стратегических сегментах рынка</i>
2	Опережающее антикризисное управление	Потеря конкурентоспособности: отдельного товара → всей товарной массы → самого предприятия	Сочетают функции регулярного управления и специальные функции антикризисного управления	<b>Среднесрочные цели:</b> <i>избежать надвигающегося кризиса</i> неплатежей и продлить стадию стабильного функционирования предприятия в соответствии с его миссией
3	Антикризисное управление в период несостоятельности (финансовое оздоровление, внешнее управление)	Последовательно: потеря потенциала прибыльности → потеря самокупаемости простого производства → неплатежеспособность	Функции антикризисного управления дополняются рядом оперативных функций регулярного управления	<b>Ближнесрочные (тактические) цели выживания:</b> восстановить возможности ведения бизнеса и платежеспособность, а также создать условия для перехода к опережающему типу антикризисного управления
4	Антикризисное управление в период банкротства (конкурс-	Стойкая потеря платежеспособности, характеризующаяся нормативными кри-	Функции антикризисного управления. Регулярное управление отсутствует	<b>Комплекс целей в зависимости от объекта управления:</b> <i>максимально возможное удовлетворение требований кредиторов должника; сохра-</i>

№ п/п	Тип анти-кризисного управления	Характеристика сигналов об опасности наступления кризиса	Сочетание функций регулярного и антикризисного управления	Цели управления
	ное производство)	териями (см. табл. 1.2)		ление предприятия как имущественного комплекса, позволяющее <i>возобновить бизнес другим собственником; сохранение</i> максимально возможного количества <i>рабочих мест</i>

**1. Цель определяется назревшей потребностью и возможностью ее достижения.**

При возникновении всякой проблемы (потребности) естественным является стремление к ее решению. Однако в этом случае цель может быть выбрана столь сложной, что имеющиеся в распоряжении ресурсы (материальные и трудовые ресурсы, достижения науки и техники) не позволят ее достичь. Для определения целей необходимо знание потребностей и анализ возможностей (ресурсов) удовлетворения этих потребностей. *Цель всегда должна быть реальной.*

**2. Цель должна быть конкретной и конечной для исполнителей,** иметь помимо формулировки количественное выражение или возможность сопоставления с некоторой базой (иметь соответствующий критерий ее достижения), задаваться на определенный период времени.

**3. Постановка цели осуществляется в несколько этапов.** Сначала цель ставится в соответствии с назревшими или прогнозируемыми потребностями. Затем изыскиваются ресурсы для ее достижения, например необходимые производственные мощности (**системный подход**). Наконец, выявив все ресурсы, которые можно привлечь, уточняют цель и период ее достижения (**генетический подход**). Таким образом, постановка цели идет по схеме: цель → средство ее достижения → цель.

**4. Цели систем низшего уровня должны быть совместимы с целями систем высшего уровня и направлены на достижение последних,** то есть цели систем низшего уровня в совокупности образуют цель системы вышестоящего уровня. Таким образом, цель объединения может быть достигнута, если все образующие ее подцели достигаются подразделениями объединения.



5. Между деревом объектов управления и деревом целей желательно достижение как можно большего соответствия. Структура системы целей должна соответствовать структуре производственной системы (объекта управления), тогда каждая цель достигается определенным подразделением. В этом случае повышается целенаправленность деятельности каждого элемента производственной системы. Возможно, что для достижения необходимого соответствия потребуется изменить структуру объекта управления.

6. Построение многоуровневого дерева целей может быть осуществлено по ряду признаков, перечисленных ниже.

Признак цели	Условия применения признака
Направление деятельности	Заданы уровень производственной структуры и этапы планирования
Этапы планирования	Заданы уровень производственной структуры и направления деятельности
Уровень производственной структуры	Заданы направления деятельности и этапы планирования
Совокупность процессов жизненного цикла продукции	Задан вид продукции
Комбинированный признак (совокупность признаков)	Условия изменяются в соответствии с изменением признака

7. Построение дерева целей может вестись **декомпозицией** (расчленением) **цели нулевого уровня** (главной цели) **на основные и частные** или **композицией** **целей высших уровней** из **целей низших уровней**. Всегда существуют несколько вариантов интеграции и дифференциации целей. Предпочтительным является вариант, который в наибольшей степени соответствует дереву объектов управления.

*Исходными для формирования системы целей промышленной компании и формирования пары [ОУ, ЦУ] являются представление объекта управления как развивающейся производственной и социально-экономической системы и осуществление целевого подхода к управлению.*

Методической основой целевого подхода являются определение главной цели и ее дифференциация по видам и процессам деятельности, а также по элементам структуры системы. На основании такой дифференциации строится система целей объединения, предприятия. Далее для целенаправленности управления и его ориентации на конкретные конечные результаты для каждой цели определяются критерии (или показатели), по которым планирует-

ся и оценивается деятельность предприятий, устанавливаются численные значения этих критериев, создаются условия, обеспечивающие требуемые результаты (формируется механизм управления), и организуется работа трудового коллектива (персонала) для достижения поставленных целей.

Все это в совокупности есть целевое управление.

При формировании системы целей деятельности должно быть обеспечено соблюдение ряда требований, в том числе требования **соподчиненности целей, их полноты, сопоставимости, взаимоувязанности, непротиворечивости, определенности, реальности.**

### **§ 1.2.5. Согласование критериев управления, факторов управления, методов управления и ресурсов управления**

**Согласование критериев управления и факторов управления** (пара [КУ, ФКУ]). Управление осуществляется путем воздействия на определенные факторы управления, то есть на свойства и элементы объекта управления в целом, свойства этих элементов, их связи с другими элементами, связи объекта управления с внешней средой. Сами способы воздействия на те или иные факторы управления относятся к другой категории управления — методам управления или к аналогу методов — ресурсам. Вместе с тем *способность (свойство) предприятия воспроизводить, аккумулировать и эффективно использовать эти ресурсы является категорией, которую необходимо отнести к факторам управления.* Так как объект управления обладает свойствами целостности, изменение состояния того или иного фактора под влиянием управляющего воздействия приводит к изменению состояния объекта управления в целом или отдельных его частей.

Производственная система является сложным объектом управления, и для выявления всей совокупности факторов необходимо расчленять его на ряд более простых объектов. Такое расчленение может быть осуществлено несколькими способами, в том числе:

- дифференциацией структуры предприятия по уровням подразделений (производство, цех, рабочий участок, рабочее место);
- дифференциацией технологического процесса производства на технологические цепи, технологические линии, технологические переходы;
- разделением жизненного цикла продукции на стадии, этапы, фазы и другие процессы;
- разделением ассортимента производимой продукции по группам технологически и конструктивно однородной продукции, по

уровням качества, группам потребителей или по программам, сформированным применительно к конкретным объектам и целям управления.

Как уже было сказано раньше, основными факторами производства являются вещественный капитал, труд и информация. Когда ОУ представлен в виде дерева или в виде совокупности взаимосвязанных элементов производственного процесса, облегчается постановка конкретной цели, определение задания по достижению этой цели (КУ) и конкретизация факторов, обеспечивающих выполнение этого задания (ФКУ). Для организации воздействия на ФКУ различной природы необходимо выявить их совокупность и степень соответствия факторов критериям управления с тем, чтобы при формировании пары [ФКУ, РУ] оценить потребность и возможность мобилизации ресурсов для приведения ФКУ в соответствие с поставленной целью (критерием).

Степень согласованности составляющих пары [КУ, ФКУ] можно оценить сопоставлением плановых и достигнутых значений вектора показателей состояния факторов и показателей результатов (затрат, эффектов, эффективности), достижение которых обеспечивается мобилизацией указанных факторов. В табл. 1.6 приводится перечень показателей, которыми целесообразно руководствоваться техническому отделу предприятия при выполнении им указанных в таблице специальных функций управления.

Показатели факторов, приведенные в этой таблице, как правило, являются показателями индивидуальной ответственности специалистов, в то время как показатели затрат, результатов, эффективности, качества управления — показателями коллективной ответственности, так как в их достижении участвуют все специалисты отдела. Это обстоятельство вызывает необходимость освоения новых форм организации (методов) работы специалистов (повышения эффективности функционирования группы).

Следует отметить, что определение подобного набора показателей для каждого подразделения (элемента организационной структуры) предприятия позволяет сформировать *систему ответственности* руководителей и специалистов за состояние всей совокупности факторов управления. В этой системе необходимо выявить показатели, достижение которых повышает способность предприятия предвидеть кризисные явления и гибко реагировать на их проявления.

**Согласование факторов управления и методов управления** (пара [ФКУ, МУ]). Характер воздействия зависит от природы фактора и его восприимчивости к тем или иным методам воздействия. Управленческое решение состоит в формировании рациональной пары

Таблица 1.6

## Состав показателей деятельности технического отдела предприятия

Показатели				
факторов	затрат	результатов	эффективности	качества выполнения специальных функций
1	2	3	4	5
РАЗРАБОТКА ПРОДУКЦИИ НОВОГО АССОРТИМЕНТА				
Соответствие ассортимента спросу. Коэффициент обновления ассортимента	Снижение затрат на рубль реализованной продукции	Повышение объема производства новой продукции. Повышение объема экспорта новой продукции. Повышение прибыли	Повышение рентабельности структуры ассортимента. Удовлетворение спроса. Повышение рентабельности	Гибкость реакции на спрос и изменение моды
ОРГАНИЗАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВА				
Сокращение цикла технической подготовки производства. Сокращение сроков освоения производств новой продукции. Ответственность за радикальность нововведений типа реакции предприятия на изменения на рынке	Собстоимость продукции. Условно-постоянные издержки	Объем выпуска продукции в натуральном и стоимостном исчислении	Рентабельность продукции. Рентабельность производства. Фондоотдача. Производительность труда. Экономический эффект от внедрения новых технологических процессов	Оптимизация процессов технической подготовки производства. Своевременность перехода к новому жизненному циклу технологии/спроса
ОСВОЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ				
Количество модернизированных рабочих мест (единиц оборудования). Количество рабочих, прошедших обучение новым тех-	Сокращение переменных затрат	Коэффициент обновления ассортимента по объему выпуска. Коэффициент обновления ассортимента по	Повышение рентабельности продукции	Сокращение сроков освоения новой продукции. Своевременность перехода к новому жизненному циклу

1	2	3	4	5
логистическим операциям		моделям. Прирост прибыли за счет освоения выпуска новой продукции		товара
СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ				
Новые модели, полученные сертификат соответствия (в %)	Затраты на сертификацию	Повышение безопасности продукции для потребителя. Повышение конкурентоспособности продукции и объема экспорта	Заключение долгосрочных договоров поставки с потребителями товара. Повышение эффективности экспорта	Своевременная подготовка к сертификации. Удельный вес самосертификации
ОРГАНИЗАЦИЯ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ				
Продолжительность освоения новой производственной мощности	Условно-постоянные издержки	Объем выпуска продукции по норме освоения новой производственной мощности и фактический уровень освоения производственной мощности	Сбалансированность темпов прироста новых производственных мощностей с темпами роста спроса на продукцию	Гибкость реакции предприятия на изменения на рынке
АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (стратегическое планирование развития производства)				
Возможности создания новых технологий и новой продукции. Опасности устаревания действующей технологии и выпускаемой продукции	Инвестиции на реализацию возможностей и преодоление опасностей	Увеличение доли на рынке. Выход на новые рынки	Повышение конкурентного статуса предприятия. Преодоление кризисных явлений	Гибкость реакции на сигналы из внешней среды предприятия

множеств «ряд факторов управления», «ряд методов воздействия на эти факторы», то есть пары [ФкУ, МУ]. В управлении предприятиями широко используются экономические, социальные (мотивообразующие), организационно-административные и правовые методы, а также их различные сочетания. Если необходимо воздействовать на состояние фактора «капитал», следует привести в действие экономические методы (например, капитализацию амортизации), социальные методы (например, мотивацию качественной эксплуатации оборудования персоналом), организационные методы (например, организацию взаимодействия с поставщиками сырья и комплектующих изделий), правовые методы (например, правовая дисциплина поставок). Если же необходимо воздействовать на состояние фактора «труд», следует применять мотивообразующие методы с тем, чтобы усилить мотивацию труда и (или) осуществить сдвиг мотивов на поставленные цели. Комплексность методов воздействия на факторы различной природы определяет *объективную необходимость формирования комплексного механизма управления* производственными системами.

**Согласование методов управления и ресурсов управления** (пары [МУ, РУ], [ФкУ, РУ]). Под ресурсами управления следует понимать **источники воздействия** на факторы управления. В производственных системах этими источниками могут быть:

- материальные ресурсы производственной системы, в том числе денежный и вещественный капитал, а также производственный и финансовый потенциалы;
- социальный (личностный и коллективный) потенциал организации;
- организационный потенциал производственной системы.

Эти три источника не являются изолированными, так как формируются в результате взаимного влияния. Так, социальный потенциал создается под влиянием системы и норм оплаты труда, уровня научно-технического развития производства и профессиональной подготовки персонала, культуры производства, организации управления и других факторов. В свою очередь, материальные ресурсы производственной системы есть плод живого и овеществленного труда, то есть результат мобилизации социального потенциала.

Под организационным потенциалом предприятия понимают диапазон организационных возможностей его функциональных служб (маркетинга, производства, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), а также общекорпоративного управления. Очевидно, что организационный потенциал формируется под воздействием материальных ресурсов, научно-технического и социального потенциалов производственной системы.

Ограничения по ресурсам могут приводить к необходимости пересмотра ранее сформированной пары [ФкУ, МУ] по составу выбранных факторов и методам воздействия на них. Изменение пары [ФкУ, МУ] в свою очередь потребует в паре [ЦУ, ФкУ] привести цели управления в соответствие с реальными возможностями воздействия на факторы. Только при наличии такого соответствия можно считать, что ряд факторов, воздействие на которые может дать реальные результаты, выявлен.

В условиях ограничения ресурсов встает задача определения приоритетности факторов, значимость которых определяется целями управления. Для достижения каждой цели существует свой ряд приоритетности факторов. Выявление этих рядов является одной из основных задач формирования конкретных механизмов управления. Необходимость ранжирования факторов управления по их приоритетности подтверждается как отечественным, так и зарубежным опытом.

Компании часто не получают высокой отдачи от инвестиций в оборудование и автоматизацию информационных процессов, так как, несмотря на эти инвестиции, производительность и качество труда повышается мало, а наиболее значительный рост производительности достигается скорее за счет изменений в организации труда, чем за счет инвестиций. Имеется ряд причин такого положения:

- *направление инвестиций в производственные системы с низкой эффективностью: когда организация производства находится на низком уровне, качество продукции низкое, персонал не обладает достаточно высокой квалификацией и не несет ответственности за выполненную работу, то даже самое современное оборудование не обеспечит роста производительности и качества труда, и следовательно, и повышения эффективности;*

- *автоматизация плохо организованного производства. Прежде чем автоматизировать работу, нужно провести рационализацию операций внутри системы;*

- *создание трудосберегающих технологий. В этом случае инвестиции направляются на сокращение затрат на рабочую силу, хотя эти затраты составляют во многих отраслях уже менее 15%, а косвенные и материальные затраты, затраты на использование оборудования играют более значительную роль. Было бы правильнее направлять эти инвестиции на создание материало- и фондосберегающих технологий или эффективной системы управления на базе компьютерной технологии;*

- *рост сложности оборудования опережает повышение квалификации работников. В случае малейшей неполадки оборудования ра-*

ботник недостаточно высокой квалификации просто не справляется с заданием;

- *сложные и гибкие технические системы используются не по назначению*, то есть когда не требуется такой сложности и гибкости;

- неэффективное использование нового импортного оборудования, включаемого в действующую технологическую систему, из-за неполноценной реализации его возможностей по производительности и гибкости или из-за несоответствия проектных параметров оборудования параметрам отечественного сырья.

Свойства производственной системы развиваются под влиянием управляющих воздействий и сами являются факторами управления. Важнейшим из таких факторов выступает способность предприятия воспроизводить, аккумулировать и эффективно использовать материально-вещественные и трудовые ресурсы, необходимые для развития. Этот фактор включает:

- инвестиционный потенциал предприятия, определяемый ростом курса акций и реинвестированием прибыли;

- стартовые условия развития;

- наличие собственной научно-опытно-производственной и учебной базы, способной осуществлять развитие (собственной системы развития);

- способность использовать научно-производственный потенциал внешней среды предприятия (внешней системы развития);

- восприимчивость производственной системы к нововведениям и ее способность к самообучению;

- управляемость производственной системы, способность руководства предвидеть объективный ход развития, формировать и последовательно реализовывать техническую политику на достаточно долгосрочную перспективу.

Поскольку факторы управления могут иметь экономическую, социальную, организационную, правовую и политическую природу, механизм управления представляет собой комплексную систему экономических, мотивационных, организационных и политических механизмов, формируемых под воздействием права.

### **§ 1.3. Комплексный механизм антикризисного управления**

Основой механизма антикризисного управления является комплексный механизм регулярного управления, в котором на различных этапах антикризисного управления усиливается значимость тех или иных конкретных механизмов, а также применяются специфич-



ческие механизмы. Наиболее отчетливо проявляется усиление правового механизма в период проведения процедур оздоровления и банкротства предприятий и политического механизма, регулирующего формирование механизмов антикризисного управления стратегическими предприятиями и субъектами естественных монополий. Существенно перестраиваются также мотивационный механизм и механизм государственной поддержки.

### § 1.3.1. Состав комплексного механизма антикризисного управления

Состав комплексного механизма регулярного управления на примере акционерного предприятия показан на рис. 1.9. В него входят следующие механизмы:

#### 1. Экономические механизмы:

1.1. Механизм конкуренции и рыночного ценообразования.

1.2. Акционерный механизм инвестирования и реинвестирования в развитие производства.

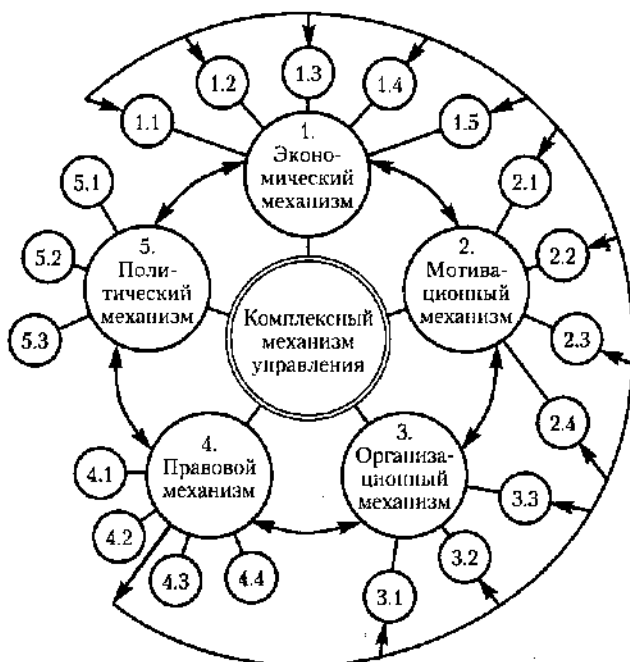


Рис. 1.9. Комплексный механизм управления акционерным предприятием

1.3. Механизм воспроизводства основных фондов.

1.4. Механизм заемных средств, инвестируемых в развитие производства.

1.5. Механизм государственного регулирования и государственной поддержки.

## **2. Мотивационные механизмы:**

2.1. Механизм мотивации научно-технического развития производства.

2.2. Механизм мотивации высококачественного труда.

2.3. Механизм мотивации предпринимательства.

2.4. Механизм мотивации хозяйствования.

## **3. Организационные механизмы:**

3.1. Структурные механизмы.

3.2. Организационно-административные механизмы.

3.3. Информационные механизмы.

## **4. Правовые механизмы:**

4.1. Правоотношения с государственными органами.

4.2. Правоотношения по поводу способа действий и организации предприятий.

4.3. Правоотношения в хозяйственной деятельности.

4.4. Правоотношения при арбитражном рассмотрении хозяйственных споров.

## **5. Политические механизмы:**

5.1. Социально-экономическая политика.

5.2. Внешнеэкономическая политика.

5.3. Научно-техническая политика.

Следует отметить, что состав комплексного механизма управления предприятием зависит от его организационно-правовой формы. Так, в экономическом механизме акционерного общества присутствует акционерный механизм инвестирования и реинвестирования в развитие производства. На предприятиях иных форм механизм инвестирования построен на других принципах. Имеются также различия в механизмах заемных средств и государственной поддержки.

Мотивационный механизм управления является более универсальным для всех организационно-правовых форм предприятий. Однако и в нем могут иметь место различия как в конкретном содержании мотивов, так и в мотивационной значимости целей деятельности.

Дифференциация организационных механизмов по организационно-правовым формам касается в основном структурных механизмов.

Управление развитием производства носит многоуровневый характер. Основным звеном управления является предприятие. Механизм управления на микроуровне формируется под влиянием закономерностей производственного процесса и его связей с рыночной средой. На механизмы, действующие на микроуровне, должны ориентироваться федеральные и региональные органы управления при формировании стратегии экономического развития и разработке норм хозяйственного права.

В антикризисном управлении состав механизмов дополняется специфическими механизмами:

- экономические механизмы — *финансовыми инструментами антикризисного управления;*
- организационные механизмы — *информационной системой антикризисного управления;*
- мотивационные механизмы — *механизмом мотивации выживания;*
- правовые механизмы — *правоотношениями, возникающими в процессе реализации мер по предупреждению банкротства и на этапе конкурсного производства;*
- политические механизмы — *экономической политикой финансового оздоровления предприятий.*

### **§ 1.3.2. Системный характер комплексного механизма антикризисного управления**

*Комплексный механизм управления принадлежит к классу целеустремленных систем, и постановка (выбор) цели является исходным пунктом формирования механизма. Как показано ранее, цели антикризисного управления дифференцируются по типам управления и характеру сигналов об опасности наступления кризиса. В соответствии с этим дифференцируются и конкретные механизмы управления. Выбор цели всегда имеет субъективный характер, и приближение цели к объективному представлению зависит от мотивации деятельности людей. В силу этого ведущая роль в составе комплексного механизма управления принадлежит мотивационному механизму.*

**Принципы формирования комплексного механизма. Мотивационный механизм антикризисного управления.** Общим основополагающим элементом рыночной экономики является мотивация деятельности, основанная на сочетании различных форм собственности, что сопровождается усилением свободы выбора каждой личностью рода и типа занятий. Свобода выбора является основой

личной свободы людей, фундаментом раскрытия личностного потенциала.

*Мотивационный механизм* является одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Понятие мотивации означает всю совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у людей побуждений к достижению жизненно необходимых целей. Такое стремление предполагает активность в изменчивой среде и требует ситуативной реакции. В процессе ситуативного развития мотивации оценивается возможность и определяется способ достижения необходимого результата. Таким образом, мотивационный механизм следует рассматривать как упорядоченную совокупность мотивов достижения сложной цели (результативная мотивация).

*Комплексный механизм* представляет собой многоуровневую многоцелевую систему, включающую ряд конкретных механизмов. Поскольку дерево структуры любой сложной системы многовариантно, при его построении всегда встает вопрос о выборе рационального варианта композиции или декомпозиции системы. Поэтому формирование комплексного механизма целесообразно осуществлять, придерживаясь ряда системных принципов. Рассмотрим эти принципы на примере мотивационного механизма.

1. Дерево мотивационного механизма должно находиться во взаимном соответствии с деревом целей общества (а значит, и сфер деятельности), то есть каждой цели на всех уровнях системы целей должен соответствовать определенный мотивационный комплекс (элемент мотивационного механизма или его подсистема), обеспечивающий достижение этой цели. Следовательно, исходным для определения структуры мотивационного механизма будет выявление структуры мотивационно значимой системы целей (от цели — к средству ее достижения). Этот процесс носит итеративный характер, поскольку мотивы выступают средством достижения целей. Если нельзя на том или ином этапе общественного развития сформировать достаточный для достижения той или иной цели мотивационный комплекс, цель должна быть пересмотрена и приведена в соответствие с реальными возможностями мотивации (от средства — к цели). Например, если в условиях деградации производства нельзя установить уровень заработной платы, обеспечивающий достаточную степень мотивации высококачественного производительного труда, следует соразмерить темпы роста научно-технического уровня производства и повышения конкурентоспособности продукции (уровень цели) с реальным уровнем

мотивации труда. Положение, однако, можно поправить, если удастся усилить внутренние мотивы труда работников (мотивы удовлетворения трудом и ожидания успеха).

2. Обычно при решении проблемы ограничиваются постановкой целей и изысканием ресурсов их достижения, полагая, что существующий в обществе мотивационный механизм использования ресурсов эффективен для достижения всего множества целей развития общества. Практика показывает, что это далеко не так. Реальное разнообразие условий деятельности и людей, занятых ею, приводит к необходимости при решении любой проблемы формировать специфический мотивационный механизм.

3. Мотивационный механизм, как и любая система, должен обладать свойством рациональной целостности и обособленности его элементов. Это означает, что в нем многие элементы взаимосвязаны между собой и изменение одного из этих элементов потребует тех или иных изменений других элементов. Так, взаимосвязаны между собой оплата труда, восприятие нововведений в производство и качество труда. Изменение содержания одного из этих элементов неминуемо приводит к необходимости изменения содержания других элементов. В противном случае мотивационный механизм становится малоэффективным. В то же время необходима определенная степень обособленности элементов с тем, чтобы изменение содержания того или иного элемента в известной мере компенсировалось другими элементами мотивационного механизма, иначе его эффективность не будет надежной. Такими элементами могут быть, например, условия труда и дифференциация его оплаты в зависимости от условий.

4. Мотивационный механизм должен включать элементы с различной длительностью их жизненного цикла: с длительным, в том числе «вечным», то есть изменяющимся только с изменением природы человека (традиции общества), кратким, то есть изменяющимся с изменением социально-экономической или производственной ситуации, и промежуточным между длительным и кратким жизненным циклом. Такой состав мотивационного механизма обеспечит его устойчивость и динамичность развития путем замены наиболее подвижных элементов.

В трудах о психологических механизмах мотивации показано, что некоторые цели человека становятся его намерениями, фиксируются и приобретают черты потребности. Дальние намерения определяют дальние жизненные планы человека. Образ, на основе которого формируются намерения, представляет собой сложное мотивационное поле со множеством отражаемых на нем ценностей. Намерения рассматриваются как итог активности субъекта,

взвешивающего эти ценности и определяющего возможность и оправданность их достижения.

Из этих соображений следует сделать вывод, что предпринимателю мало сформировать систему целей деятельности. Необходимо, чтобы достижение этих целей стало ближайшими и (или) отдельными намерениями менеджеров, специалистов, трудовых коллективов и каждого работника, вовлекаемого в процесс достижения целей. Только в этом случае становится возможным «сдвиг мотивов на цель».

Мотивационный механизм производственно-хозяйственной деятельности можно представить в составе трех взаимодействующих мотивационных комплексов: мотивационного механизма научно-технического развития производства, в том числе инженерного творчества ( $ММ_1$ ), мотивационного механизма высококачественного производительного труда ( $ММ_2$ ) и мотивационного механизма предпринимательства и хозяйствования ( $ММ_3$ ). Эти механизмы имеют ряд общих элементов и взаимно дополняют один другого. На рис. 1.10 выделены четыре зоны взаимодействия:  $A$  — взаимодействие механизмов  $ММ_1$  и  $ММ_3$ ;  $B$  — взаимодействие механизмов  $ММ_1$  и  $ММ_2$ ;  $C$  — взаимодействие механизмов  $ММ_2$  и  $ММ_3$ ;  $D$  —

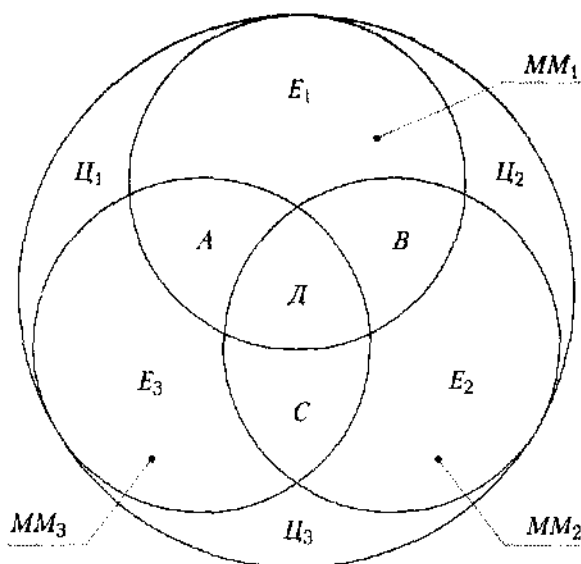


Рис. 1.10. Проекция множества мотивов на множество целей предприятия ( $Ц$ )

взаимодействие механизмов  $ММ_1$ ,  $ММ_2$ ,  $ММ_3$ . Заметим, что объединение механизма предпринимательства и механизма хозяйствования в единое множество (единый механизм предпринимательства и хозяйствования) может иметь место только в случае, когда они имеют общую целенаправленность. Как правило, следует различать эти механизмы.

Множество элементов мотивационного механизма должно охватывать все цели производственного процесса предприятия предпринимательского типа, средством достижения которых в этом случае он является. На достижение наиболее важных целей направлены подмножества мотивов  $A$ ,  $B$ ,  $C$ , то есть взаимодействующие элементы двух механизмов. Важнейшие цели (подмножество  $D$ ) достигаются, если взаимодействуют элементы всех трех механизмов (к таким целям, например, относят выпуск продукции, конкурентоспособной на мировом рынке). Подмножества мотивов  $E_1$ ,  $E_2$ ,  $E_3$ , образованные одним из механизмов, направлены на достижение целей обычной значимости. Цели  $Ц_1$ ,  $Ц_2$ ,  $Ц_3$  не могут быть достигнуты, так как не имеют мотивационной значимости, поэтому они могут рассматриваться лишь как ориентиры, которые станут целями, если приобретут мотивационную значимость целенаправленным формированием адекватного им мотивационного механизма или «сдвигом мотивов на цель» на основе восприятия новых ценностных ориентаций. В аналогичных отношениях находятся мотивационный, экономический и организационный механизмы в составе комплексного механизма.

**Мотивационный механизм развития производства** направлен в первую очередь на повышение научно-технического уровня производства, создание и освоение новых видов продукции, повышение конкурентоспособности производимой продукции и конкурентного статуса предприятия (компании). В основе этого механизма лежат мотивы нововведений в производство, генерируемые внутренними элементами производственного процесса и внешней средой, мотивы восприятия нововведений производственной системой, мотивы инженерно-технического творчества как непосредственных участников процесса технического развития, так и участников производственного процесса.

**Мотивационный механизм высококачественного производственного труда** имеет целевую направленность на рациональное использование производственных ресурсов, повышение производительности труда, бездефектное изготовление продукции (выполнение работ, оказание услуг), сокращение сроков освоения производства новой конкурентоспособной продукции. В его основе лежат внутренние мотивы, определяемые предрасположением

личности к труду (*ВМ*), внешние положительные мотивы, вызывающие у работников положительную реакцию и побуждающие к труду (*ВПМ*), и внешние отрицательные мотивы, вызывающие отрицательную реакцию и как бы принуждающие к труду (*ВОМ*).

**Мотивационный механизм предпринимательства** направлен на достижение успеха и выживание в конкуренции в ближайшей и отдаленной перспективе на основе гибких диверсифицированных реакций на изменения внешней среды предприятия (компаний) и осуществления непрерывной цепи нововведений в продукцию и технологию. Действенность этого механизма обеспечивают мотивы конкуренции и кооперации при создании новой продукции и технологии, предпринимательские стратегии, мотивы предпринимательского риска, мотивы предпринимательских реакций на изменения внешней среды, мотивы внутрифирменного предпринимательства, обеспечивающего гибкость управления и восприятие нововведений.

**Мотивационный механизм хозяйствования** направлен на максимизацию дохода, его оптимальное распределение и наиболее выгодное использование в дальнейшей производственно-хозяйственной деятельности, а также на усиление и наиболее полное использование потенциала предприятия. Основу этого механизма составляют мотивы ответственности за результаты производственно-хозяйственной деятельности и за развитие предприятия, мотивы активного участия в управлении производством и делами акционерного общества, мотивы профессионального роста, мотивы рационализации оргструктуры предприятия и системы управления.

**Мотивационный механизм антикризисного управления** дополняется **мотивацией выживания**, которая реализуется через мотивацию развития производства, труда, предпринимательства и хозяйствования. Очевидно, что в раннем и опережающем антикризисном управлении особо важное значение имеет усиление под влиянием мотивов выживания мотивации развития и предпринимательства; в период несостоятельности предприятия, когда возможности инвестирования в развитие производства ограничены, — усиление мотивации труда и хозяйствования; в период банкротства (конкурсного производства) — усиление мотивации хозяйствования.

Структура мотивационного механизма в составе комплексного механизма антикризисного управления предприятием представлена на схеме 1.2.

**Экономический механизм антикризисного управления.** Стержнем экономического механизма управления предприятием является рыночный механизм конкуренции и ценообразования. Основу механизма управления развитием производства акционерного общества





**Схема 1.2.** Мотивационный механизм антикризисного управления предприятием предпринимательского типа

составляет акционерный механизм, дополняемый механизмом воспроизводства основных фондов и механизмом заемных средств.

Акционерный механизм реализуется путем накопления акционерного (оплаченного) капитала и его инвестирования в развитие, а также путем реинвестирования прибыли. Накопление капитала достигается эмиссией акций и ростом их курса на вторичном рынке в результате эффективной деятельности акционерного общества. Доля прибыли, реинвестируемой в развитие, определяется дивидендной политикой акционерного общества, которая зависит от сложившейся структуры акционерной собственности (распределение акций среди акционеров), а также от наличия на инвестиционном рынке выгодных (прибыльных) проектов. Если решающую роль в управлении акционерным обществом играет группировка акционеров, заинтересованная в получении доходов в перспективе,

то приоритет при распределении прибыли будет отдаваться ее реинвестированию в развитие; если решающая роль принадлежит группировке, заинтересованной в получении текущих доходов, приоритет будет отдаваться оплате дивидендов в ущерб развитию.

Одним из основных критериев при решении вопроса о распределении прибыли является рыночный уровень капитализации акций рассматриваемого акционерного общества: если рентабельность инвестиций выше рыночного уровня капитализации, акционеры, скорее всего, предпочтут дивидендам инвестирование прибыли в эти проекты.

Акционерный механизм успешно действующего акционерного общества усиливается механизмом заемных средств, который реализуется через традиционный механизм инвестиционного кредитования, принципиально новый для наших предприятий механизм венчурного (рискового) финансирования, а также путем выпуска акционерным обществом собственных облигаций. Областью венчурного финансирования являются рискованные предприятия, выдвигающие и готовые реализовать перспективные идеи и проекты. При получении венчурного капитала эти предприятия не связаны с выплатой процентов и возвратом полученных сумм. Интерес инвестора (владельца венчурного капитала) удовлетворяется приобретением прав на все запатентованные новшества и ноу-хау, а также получением учредительской прибыли от включения рискованных предприятий, добившихся успеха, в состав корпорации.

В США и Западной Европе сформировался особый институт венчурного капитала. Фирмы, осуществляющие венчурное финансирование, являются или самостоятельными, или принадлежащими крупным корпорациям и финансовым группам. Для российской экономики этот вид финансирования может оказаться эффективным в силу наличия высокого научного потенциала, который в настоящее время не может быть полностью реализован из-за больших ограничений в ресурсах, имеющих место на многих предприятиях.

В отличие от венчурного финансирования выпуск облигаций компании рассчитан на массового инвестора и может стать эффективным механизмом развития только успешно действующих предприятий, обладающих высоким имиджем.

Развитие народного хозяйства промышленно развитых стран, интегрированных в мировую экономику, показало, что рыночных механизмов саморегулирования недостаточно, чтобы обеспечить общее экономическое равновесие и поступательное развитие экономики в интересах всего общества. Требуется государственное регулирование экономических процессов.

Целями вмешательства государства в экономический процесс по опыту стран с развитой рыночной экономикой являются:

- стабилизация уровня цен;
- высокий уровень занятости;
- равновесие внешнеторговых операций (положительный баланс внешней торговли);
- соразмерный экономический рост (постоянный, равномерный и экологически безвредный).

В качестве важнейших механизмов государственного влияния на экономические процессы можно выделить регулирование рынка и участие государства в капитале компаний (предприятий). Регулирование рынка осуществляется посредством ограничения монополистической деятельности, контроля за уровнем цен и поддержки конкуренции. Участие в капитале компании путем владения контрольными или крупными (более 25%) пакетами акций компаний стратегически важных отраслей народного хозяйства (топливно-энергетический комплекс, металлургия и др.), а также использование специального права на участие Российской Федерации, субъектов РФ или муниципальных образований в управлении акционерными обществами («золотая акция») обеспечивают государству возможность целенаправленно влиять на определенные отрасли в интересах достижения целей экономической политики.

Несмотря на то что трансформация форм собственности позволяет акционерным предприятиям самостоятельно осуществлять финансирование научно-технического развития производства, обязательной составляющей экономического механизма управления развитием остается механизм государственной поддержки. Это объясняется рядом обстоятельств. Во-первых, продолжительностью периода, в течение которого окупаются затраты. Именно в этот период предприятия нуждаются в финансовой поддержке, компенсируя в последующем затраты государства повышением налоговых отчислений за счет роста эффективности производства. Во-вторых, вызванные требованиями рынка радикальные и особенно преобразующие нововведения (переход к новому жизненному циклу технологии/спроса и смена технологической специализации) являются капиталоемкими и требуют концентрации крупных ресурсов. Государство заинтересовано в таких нововведениях, так как их реализация ведет к подъему промышленного производства на качественно новый уровень. В-третьих, наступающая постиндустриальная эпоха характеризуется созданием новых технологий и продуктов, рассчитанных на привитие новых потребностей. Продолжительность инновационного цикла таких производств увеличивается, так как в него включается этап признания новой продукции потребителем. В то же время перевод производства на уровень постиндустриальной эпохи предоставляет широ-

кие возможности для включения экономики государства в мировое народное хозяйство.

Механизм государственной поддержки научно-технического развития производства многообразен. Основу этого механизма составляют бюджетное финансирование науки и образования и рациональная система налогов. Наука призвана создавать принципиально новые технологии и продукты, система образования — готовить высококвалифицированные кадры рабочих, специалистов и менеджеров; система налогов должна позволить предприятиям иметь достаточный уровень реинвестирования прибыли и амортизационных отчислений, обеспечивая тем самым самостоятельность предприятий в развитии производства.

Другими механизмами государственной поддержки являются:

- различные формы поощрения инвестиционной активности и прогрессивных технологий. Одной из таких форм, например, может быть венчурное финансирование со стороны государства рискованных проектов, реализация которых позволяет создавать лидирующие технологии. Другой, весьма эффективной формой поддержки может быть предоставление инвестиционного налогового кредита, представляющего собой такое изменение срока уплаты налога, при котором предприятию, осуществляющему научно-техническое развитие своего производства или выполняющему особо важный заказ по социально-экономическому развитию региона, предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшить свои платежи по налогу (с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов);

- рационализация структуры государственного спроса в целях достижения рентабельности государственных заказов на уровне не ниже рентабельности рыночного спроса;

- создание федеральных фондов поддержки научно-технической деятельности в целях содействия инициативным проектам научных исследований, отбираемым на конкурсной основе Правительством РФ;

- дотационное регулирование спроса, стимулирующее высокую загрузку производственных мощностей и за счет этого рост объема прибыли, а следовательно, и увеличение объема реинвестиций;

- государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий по их финансовому оздоровлению, оказываемая в первую очередь предприятиям, изготавливающим товары народного потребления, лекарственные средства; предприятиям, обеспечивающим обороноспособность и безопасность государства, а также предприятиям, работающим по регулируемым государством ценам;

• государственная поддержка развития малого и среднего предпринимательства, предусматривающая специальные налоговые режимы (например, система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей), льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество, финансовую поддержку и ряд других мер.

Особое значение в антикризисном управлении имеют механизмы повышения финансовой устойчивости предприятий и финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий.

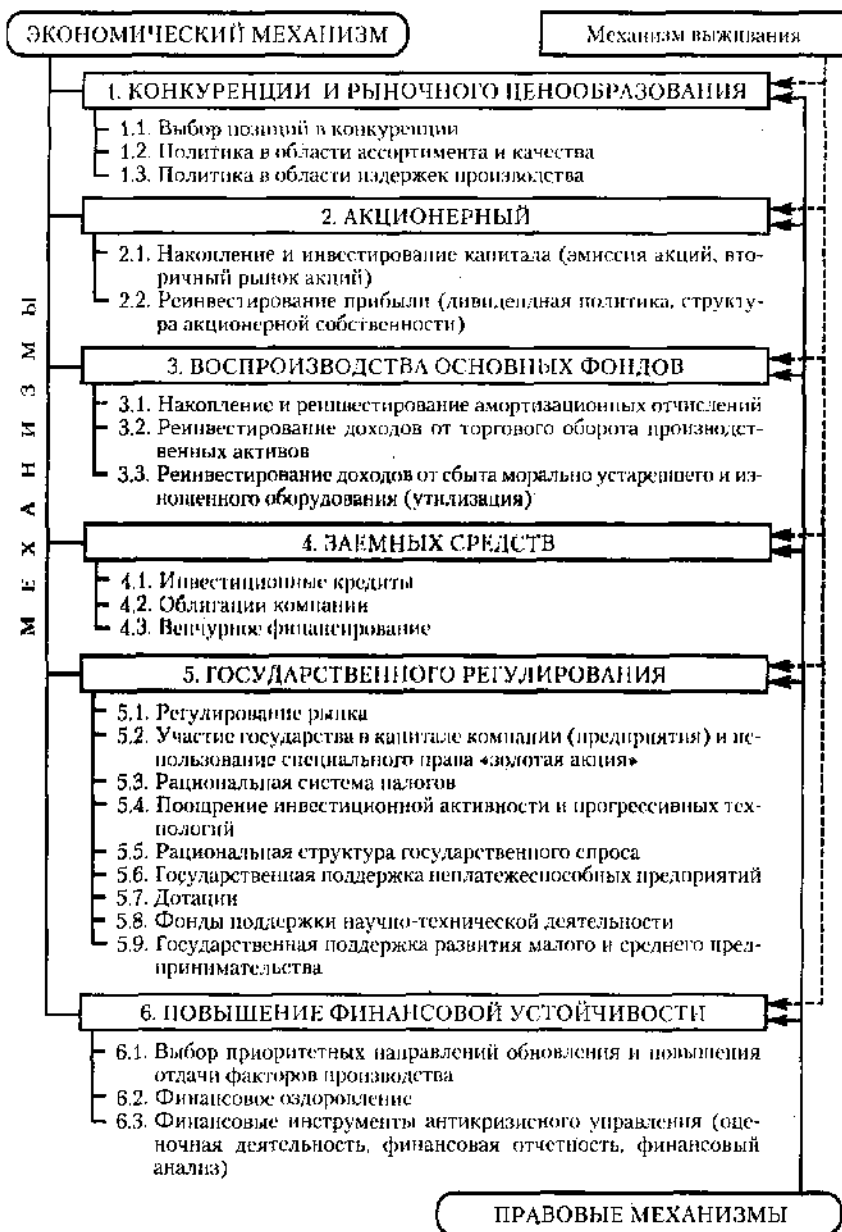
Сформированная из указанных механизмов структура экономического механизма антикризисного управления показана на схеме 1.3.

Отметим, что мотивация выживания будет оказывать существенное воздействие на формирование указанных механизмов, в частности таких, как политика в области ассортимента и качества, политика в области издержек производства, дивидендная политика.

**Организационный механизм антикризисного управления.** Составляющие организационного механизма антикризисного управления (структурные, организационно-административные, информационные механизмы) обладают свойством комплексности воздействия, поскольку, будучи организационными по основному характеру их воздействия, они носят одновременно черты экономического и мотивационного механизмов и в силу этого имеют сильные взаимосвязи с последними.

Для низового (предприятие) и среднего (корпорация) уровней организации производства и управления характерен следующий состав структурных механизмов: механизм гибкой перестройки системы целей (выделение приоритетов), механизм усиления организационного потенциала предприятий и корпораций за счет рационализации их организационной структуры (реструктуризации), диверсификации деятельности, конверсии производства, замещения активов и механизм взаимодействия и взаимопроникновения субъектов хозяйствования. На региональном и межрегиональном уровнях данный состав дополняется механизмом структурной перестройки экономики.

Основными составляющими организационно-административного механизма являются программно-целевое планирование развития производства (инвестиционные программы, бизнес-планы), техническое регулирование, стандартизация и сертификация. Программно-целевое планирование имеет организационно-экономическое содержание, техническое регулирование, стандартизация и сертификация — организационно-техническое. Этим механизмам на уровне организации свойственна, как правило, административная природа воздействия, так как они в большинстве случаев



**Схема 1.3.** Структура экономического механизма антикризисного управления акционерным предприятием

носят обязательный характер. Комплексность их воздействия может быть достигнута включением планов стандартизации и сертификации в состав целевой программы.

Отметим, что на государственном уровне управления основополагающее значение имеет техническое регулирование, которое, как и сертификация, носит обязательный характер. Как нормы права техническое регулирование и сертификация являются механизмами реализации промышленной политики государства, то есть механизмами государственного регулирования производства. Стандартизация осуществляется на основе принципа добровольного применения национальных стандартов и поэтому содержит рекомендательные нормы, обеспечивая тем самым свободу выбора. Одной из важнейших задач стандартизации является обеспечение конкурентоспособности и высокого качества продукции (работ, услуг).

В рыночной экономике, в условиях децентрализации управления возрастает роль информационных механизмов, особенно для производств, потенциал которых соответствует постиндустриальной эпохе. Включение предприятий и корпораций в международную производственную кооперацию возможно при условии существенного роста их информационного потенциала. Информационный механизм должен стать важнейшей составляющей комплексного механизма управления деятельностью и развитием производства.

Для современного этапа развития производства целесообразно формирование информационного механизма в составе:

- механизма организации получения и обработки оперативной и фундаментальной научно-технической информации о новейших достижениях отечественной и зарубежной науки и техники;
- механизма распространения (диффузии) нововведений на основе разнообразных взаимодействий разработчиков и потребителей технических и организационных новшеств;
- механизма маркетинговой информации о состоянии рынка потребительских товаров (работ, услуг), рынка технологий и рынка промышленной (интеллектуальной) собственности;
- механизма рефлексивного взаимодействия предприятий, конкурирующих на рынке, и соперничающих организаций — разработчиков новых видов продукции и технологий;
- информационной системы антикризисного управления.

Структура организационного механизма антикризисного управления предприятием показана на схеме 1.4.

**Правовой механизм антикризисного управления.** Правовой механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью организации призван осуществлять регулирование правоотношений между субъектами хозяйствования. Так как эти отноше-



**Схема 1.4.** Структура организационного механизма антикризисного управления предприятием

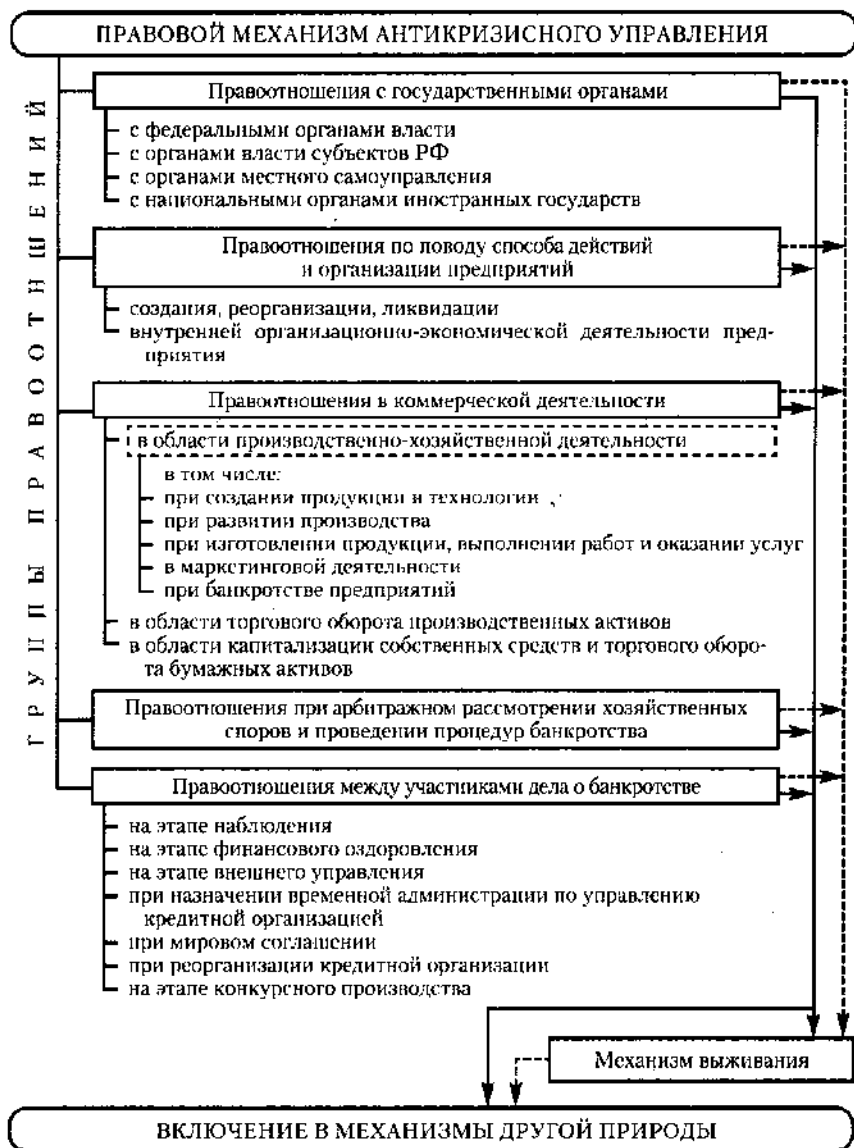
ния носят преимущественно хозяйственный характер, объектами регулирования выступают хозяйственные правоотношения.

В правовом механизме антикризисного управления можно выделить пять групп правовых норм (схема 1.5):

- систему правовых норм, регулирующих способы действия предприятий (внутреннюю организационно-экономическую деятельность) и процессы их организации (создания, реорганизации, ликвидации);

- систему правовых норм, регулирующих правоотношения в процессах производственно-хозяйственной деятельности: при создании продукции и технологии, при развитии производства, при изготовлении продукции (выполнении работ), при реализации продукции и оказании услуг, в маркетинговой деятельности, а также при банкротстве;





**Схема 1.5.** Структура правового механизма антикризисного управления предприятием

- систему норм, регулирующих правоотношения между органами государственной власти и управления (в пределах компетенции каждого уровня) и предприятиями различных организационно-правовых форм;

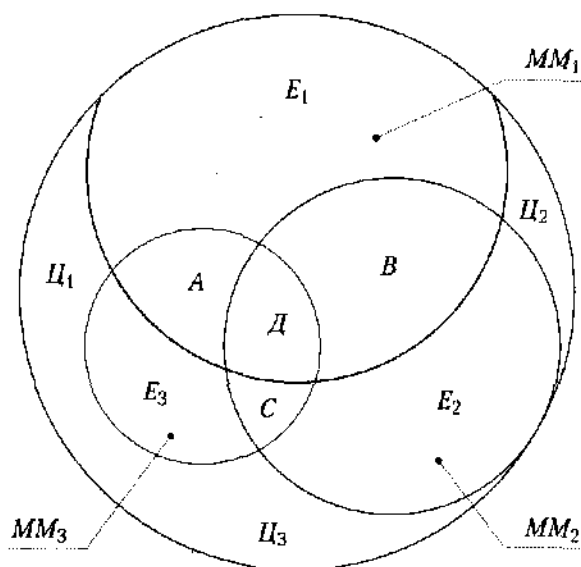
- систему норм арбитражного рассмотрения хозяйственных споров и процедур банкротства (нормы арбитражного процессуального права);

- систему норм, регулирующих правоотношения участников дела о банкротстве.

Следует иметь в виду, что регулирующую функцию выполняет не сама норма права, а сформированная в рамках этой нормы мотивация деятельности и соответствующие этой мотивации экономические и организационные механизмы. Нормы права в процессе их реализации воздействуют на состав и действенность указанных механизмов (см. рис. 1.1, схемы 1.2, 1.3).

Законодательные нормы сами по себе носят субъективный характер. Степень их объективности-субъективности зависит от того, насколько законодатель близок к объективному представлению экономической, социальной и организационной сущности нормируемых правовыми актами хозяйственных процессов. Субъективный характер правовых норм не позволяет исключить противоречивого характера результатов воздействия одной и той же правовой нормы на различные механизмы, когда под влиянием этой нормы одни механизмы усиливаются, а другие ослабевают. Точно так же нельзя исключить противоречивого характера воздействия различных правовых норм на один и тот же механизм управления.

Так, установление в Федеральном законе об акционерных обществах возможной ответственности основного общества по обязательствам дочернего может способствовать созданию объединений акционерных обществ, что благодаря концентрации капитала будет усиливать мотивационную значимость (и следовательно, повышать плотность мотивации) научно-технического развития производства (сравните множества  $ММ_1$  на рис. 1.10 и рис. 1.11). Однако тот же закон устанавливает, что в случае банкротства дочернего общества или ущерба, нанесенного ему в результате выполнения обязательного для него распоряжения основного общества, ответственность последнего наступает только в случае, если оно (основное общество) заранее знало о последствиях своего распоряжения. Такая правовая норма неизбежно вызовет ослабление мотивации предпринимательства, так как предпринимательству свойственны рискованные действия, в которых всегда содержится вероятность неудачи. Основное общество при такой правовой норме будет подталкивать дочернее общество на необоснованный риск,



**Рис. 1.11.** Характер возможных изменений множества мотивов деятельности и мотивационной значимости целей деятельности организации под влиянием правовых норм (сравните с рис. 1.10)

а последнее, зная, что основное общество защищено от ответственности законом, будет заблаговременно опротестовывать его распоряжения (сравните множества  $ММ_3$  на рис. 1.10 и рис. 1.11). В результате исполнения указанных правовых норм мотивационный механизм может ослабевать, мотивационная значимость целей — снижаться, а область немотивированных целей ( $Ц_1, Ц_2, Ц_3$ ) — расширяться (рис. 1.11).

На рис. 1.10 и 1.11 мотивация достижения тех или иных целей имеет различную плотность. Под *плотностью мотивации* понимается *число разнообразных мотивов, направленных на достижение того или иного подмножества целей*. Таким образом, плотность мотивации отражает степень признания значимости целей организации участниками деятельности: чем выше плотность мотивации в их достижении, тем более мотивационно значимыми признаются те или иные цели. Очевидно, что чем выше мотивационная значимость целей, тем больше шансов на их достижение\*.

\* Подробная характеристика и расчет плотности мотивации даны в учебном пособии: *Круглова Н. Ю. Хозяйственное право. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование, 2008.*

В мотивации деятельности важно обеспечить правильную целевую ориентацию: чем важнее цели, тем выше должна быть их мотивационная значимость. В нашем примере наибольшие шансы имеет достижение целей подмножества  $D$  (наивысшая плотность мотивации), однако под влиянием ослабления мотивации данная область сузилась, а это значит, что возможность достижения всех важных целей уменьшилась.

Введение той или иной правовой нормы, регулирующей деятельность по достижению заданного множества целей, оправдано лишь в том случае, если ее реализация обеспечивает повышение плотности мотивации в соответствии со значимостью целей.

Повышение плотности мотивации целей является одной из основных задач антикризисного управления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что понимается под антикризисным управлением? При каких условиях наступает и углубляется кризис предприятия?

2. Когда наступает неплатежеспособность предприятия? В каких соотношениях находятся выручка и обязательства платежеспособного и неплатежеспособного предприятия?

3. Какими показателями определяется коэффициент текущей ликвидности? Что он характеризует?

4. Что понимается под «кромкой» платежеспособности? Какие факторы влияют на данный показатель?

5. Нарисуйте график жизненного цикла предприятия. Каковы побудительные мотивы технического развития предприятия на различных стадиях его жизненного цикла? Как меняются приоритеты задач развития в зависимости от стадии и типов реакции предприятия на изменения во внешней среде.

6. Охарактеризуйте типы антикризисного управления. Как сочетаются функции регулярного и функции антикризисного управления различных типов?

7. Дайте характеристику механизма управления как сложной категории управления.

8. Охарактеризуйте структуру механизма управления в категориях управления и принцип согласования элементов механизма управления.

9. Охарактеризуйте предприятие (организацию) как объект управления. Какая классификация объектов антикризисного управления предусмотрена законодательством РФ?

10. Каковы признаки несостоятельности (банкротства), установленные законодательством РФ для различных категорий объектов антикризисного управления?

11. Каковы особенности антикризисного управления градообразующими и особо крупными предприятиями?

12. В чем заключаются особенности антикризисного управления для кредитных организаций?

13. Каковы особенности антикризисного управления стратегическими предприятиями и организациями?

14. В чем состоят особенности антикризисного управления субъектов естественных монополий?

15. Охарактеризуйте взаимодействие потенциалов и эффективности деятельности предприятия как объекта антикризисного управления.

16. Какие факторы определяют производственный потенциал предприятия (компании)?

17. Дайте определение левереджу. Как определяется уровень производственного левереджа?

18. Покажите влияние объема производства на уровень производственного левереджа при различных условно-постоянных расходах?

19. Какими методами определяется амортизация основных производственных фондов? В чем состоит экономический смысл ускоренной амортизации? Почему ускоренная амортизация может выступать в качестве механизма антикризисного управления?

20. Какие варианты расчета амортизационных отчислений предусмотрены Положением по бухгалтерскому учету основных средств? В чем их отличие?

21. Каковы сигналы об опасности наступления кризиса для различных типов антикризисного управления?

22. Как меняются цели антикризисного управления в зависимости от его типа?

23. Как обеспечивается согласование элементов механизма управления: критериев управления, факторов управления, методов управления и ресурсов управления?

24. Охарактеризуйте состав комплексного механизма управления. Какими специфическими элементами он дополняется в условиях антикризисного управления?

25. В чем состоят принципы формирования комплексного механизма управления? Охарактеризуйте эти принципы на примере мотивационного механизма антикризисного управления.

26. Охарактеризуйте состав мотивационного механизма антикризисного управления. Какую роль играет в нем мотивация выживания?

27. Охарактеризуйте состав экономического механизма антикризисного управления. Какие элементы этого механизма находятся под воздействием мотивации выживания?

28. Охарактеризуйте состав организационного механизма антикризисного управления. Какие элементы этого механизма приобретают большую значимость в условиях антикризисного управления?

29. Охарактеризуйте состав правового механизма антикризисного управления. Какими специфическими элементами он дополняется при реализации антикризисного управления?

30. Что такое плотность мотивации? Какую роль она играет в условиях антикризисного управления?

# ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ (ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА) ПРЕДПРИЯТИЯ

## § 2.1. Формальные и неформальные критерии

Как было показано ранее, финансовый потенциал предприятия определяется производственным (научно-производственным), организационным и социальным потенциалами, а также результатами их использования в производственно-хозяйственной деятельности. Финансовый потенциал характеризуется рядом формальных и неформальных критериев. Формальные критерии — финансовые коэффициенты — дают возможность оценить финансовое состояние предприятия и на основе анализа их динамики выявить тенденции его изменения, в том числе прогнозировать кредитоспособность\* и платежеспособность\*\*. Однако они недостаточны для принятия решения о мерах улучшения финансового состояния, поскольку не раскрывают возможностей использования указанных потенциалов.

В антикризисном управлении важно уяснить истоки (причины) зарождения и развития кризиса. Как правило, *самым ранним сигналом зарождения кризиса является снижение темпов обновления технологии и производимых товаров*, что неминуемо скажется на позициях предприятия на рынке. Они будут изменяться примерно по следующей схеме: снижение конкурентоспособности → снижение спроса → снижение доли предприятия на рынке → снижение

---

\* Кредитоспособность — способность организации получить и вернуть кредит в соответствии с обязательствами возврата основного долга (включая проценты, уплачиваемые по условиям кредитования) в установленный срок.

\*\* Платежеспособность — способность организации своевременно удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

дохода и прибыли → снижение возможностей самофинансирования развития → увеличение доли заемных средств в капитале предприятия (компании) → снижение рентабельности собственного капитала → снижение кредитоспособности и платежеспособности предприятия.

Чтобы прервать этот процесс, необходимо обладать искусством управления, в первую очередь стратегического управления, осуществляемого руководством предприятия (компанией).

Основными причинами снижения эффективности стратегического управления являются:

- отсутствие наблюдения за состоянием внешней среды предприятия, неумение улавливать слабые сигналы об изменении этого состояния и реагировать на них;

- неумение выявлять быстротекущие стратегические задачи и своевременно принимать по ним необходимые управленческие решения;

- неумение определять выгодные ситуации, когда привлечение заемных средств позволяет увеличить рентабельность собственных средств при невысоком риске, и невыгодные ситуации для привлечения заемных средств в условиях высокого риска снижения эффективности собственных средств;

- недостаточное внимание анализу возможностей и опасностей, исходящих из внешней среды, несвоевременность и неэффективность мер по использованию выявленных возможностей и преодолению опасностей;

- отсутствие или неоптимальность стратегии или ее частей — конкретных стратегий;

- неоптимальность и консервативность дивидендной политики (для акционерных обществ).

Очевидно, что от того, насколько эффективно осуществляется стратегическое управление предприятием (компанией), зависит его (ее) будущий финансовый потенциал.

К другой группе относятся факторы (показатели), неблагоприятные *текущие* значения которых или складывающаяся динамика изменения свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе о вероятности банкротства. К ним, в частности, относятся:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;

- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;

- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
  - хроническая нехватка оборотных средств;
  - устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
  - нерациональная реинвестиционная политика;
  - 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 залежалых товаров и производственных запасов;
  - ухудшение отношений с кредитными организациями;
  - использование новых источников финансовых ресурсов на отнюдь не выгодных условиях;
  - применение в производственном процессе оборудования с истекающими сроками эксплуатации;
  - потенциальные потери долгосрочных контрактов;
  - неблагоприятные изменения в портфеле заказов.
- Данная группа показателей относится к оперативному антикризисному управлению.

## § 2.2. Понятия и математические инструменты финансового анализа

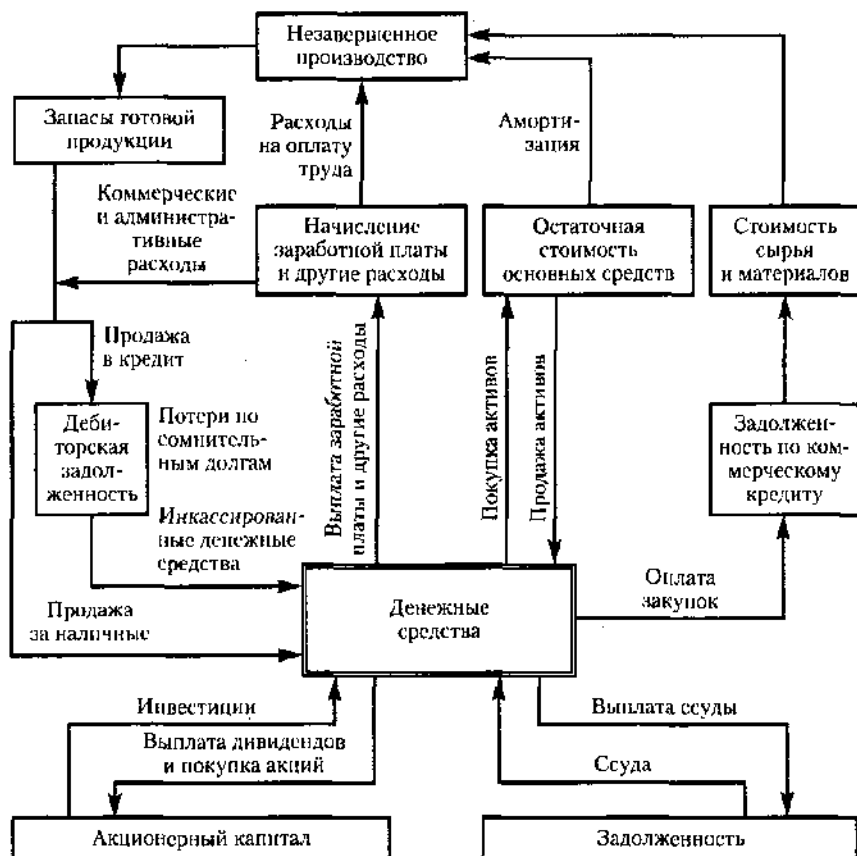
В антикризисном управлении всегда стоит *задача увеличения капитала* предприятия. При разработке решений по этой проблеме необходимо учитывать два обстоятельства:

- движение денежных потоков (схема 2.1) происходит во времени, и в целях сопоставимости их стоимость должна приводиться к единому времени;
- ценой денег является ссудный процент, и стоимость изменяется во времени под влиянием ставки ссудного процента.

В финансовых операциях проблема «деньги — время» присутствует всегда. Сущность этой проблемы проиллюстрируем на следующем примере.

Компания имеет возможность участвовать в некоторой деловой операции, которая принесет доход в размере 10 млн руб. по истечении двух лет. Предлагается выбрать вариант получения дохода: либо по 5 млн руб. по истечении каждого года, либо единовременное получение всей суммы в конце двухлетнего периода. Очевидно, что второй вариант явно невыгоден по сравнению с первым, так как сумма, полученная в конце первого го-





**Схема 2.1.** Поток денежных средств в рамках акционерного общества

да, может быть вновь пущена в оборот и, таким образом, принесет дополнительный доход.

Решение проблемы «деньги — время» связано с такими понятиями (инструментами), как:

- *простые проценты*;
- *сложные проценты* — проценты, полученные на реинвестированные проценты;
- *конечная (будущая) стоимость* (terminal (future) value — TV) — стоимость в будущем инвестированной в настоящее время суммы;
- *текущая стоимость* (present value — PV) — дисконтированная стоимость будущего денежного потока;

• **ставка дисконтирования** — процентная ставка, используемая для определения текущей стоимости будущих денежных потоков.

Рассмотрим математические зависимости, связывающие эти параметры.

**Расчет конечной стоимости по схеме простых процентов.**

Пусть исходный инвестируемый капитал равен  $x_0$ ; требуемая норма доходности —  $r$  (в долях единицы). Считается, что инвестиция сделана на условиях простого процента, если инвестированный капитал ежегодно увеличивается на величину  $x_0 r$ . Таким образом, размер инвестированного капитала через  $n$  лет (будущая стоимость  $TV_n$ ) будет равен:

$$TV_n = x_0 + x_0 r + \dots + x_0 r = x_0(1 + nr). \quad (2.1)$$

**Пример.**  $x_0 = 100$  руб.,  $r = 0,08$  (8% годовых),  $n = 5$  лет.

Конечная стоимость вложенного капитала по истечении пяти лет будет равна:

$$TV_5 = 100 \times (1 + 5 \times 0,08) = 140 \text{ (руб.)}$$

**Расчет конечной стоимости по схеме сложных процентов.** По окончании первого года будем иметь:

$$TV_1 = x_0(1 + r). \quad (2.2)$$

По окончании второго года:

$$TV_2 = TV_1(1 + r) = x_0(1 + r)^2.$$

По окончании  $n$  лет:

$$TV_n = x_0(1 + r)^n. \quad (2.3)$$

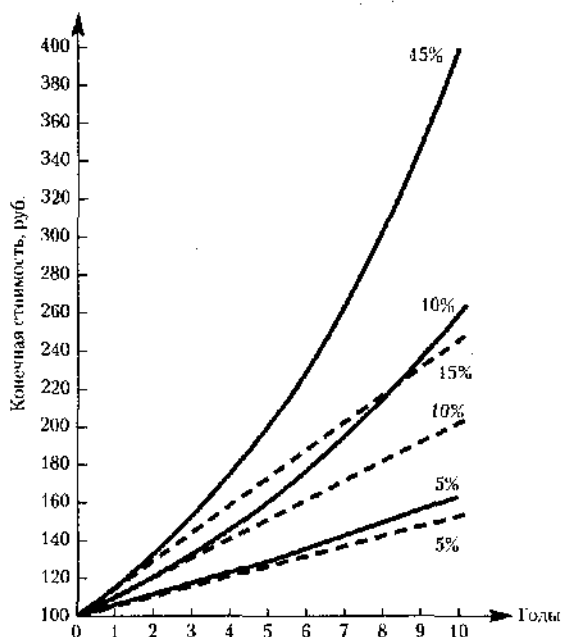
**Пример.**  $x_0 = 100$  руб.,  $r = 0,08$  (8% годовых),  $n = 5$  лет.

$$TV_5 = 100 \times (1 + 0,08)^5 = 146,93 \text{ (руб.)}$$

На рис. 2.1 показаны графики конечной стоимости начальной суммы 100 руб., положенной на депозит в кредитную организацию по ставке 5, 10 и 15% годовых, рассчитанной по схеме простых и сложных процентов.

**Расчет конечной стоимости при регулярных платежах (поступлениях).** Когда на счет в банке положена некоторая сумма  $x_0$  под процент  $r$  и в конце каждого года к ней добавляется сумма  $x$ , конечная (будущая) стоимость по истечении  $n$  лет рассчитывается по формуле:

$$TV_n = (x_0 + x/r) \times (1 + r)^n - x/r. \quad (2.4)$$



**Рис. 2.1.** Конечные стоимости:  
начальная сумма 100 руб., ставка процента 5, 10, 15% годовых:

----- — конечная стоимость, определяемая по схеме простого процента;  
—— — конечная стоимость, определяемая по схеме сложного процента

**Пример.**  $x_0 = 100$  руб.,  $r = 0,08$  (8% годовых),  $x = 50$  руб.,  $n = 2$  года.

$$TV_1 = (100 + 50/0,08) \times (1 + 0,08) - 50/0,08 = 158 \text{ (руб.)}.$$

$$TV_2 = (100 + 50/0,08) \times (1 + 0,08)^2 - 50/0,08 = 220,64 \text{ (руб.)}.$$

**Аннуитет.** Аннуитет — это несколько равновеликих выплат в определенные периоды времени, общая продолжительность которых соответствует тому отрезку времени, за который будет выплачена некоторая фиксированная сумма. Если платежи выплачиваются в конце каждого периода, то они называются *обычным (отсроченным) аннуитетом*. Если же платежи производятся в начале каждого периода, то они называются *срочным (причитающимся) аннуитетом*. Как правило, обычные аннуитеты встречаются в области финансов значительно чаще.

**Пример.** Предположим, покупатель вашего товара (должник) должен вам (предприятию) сумму 100 тыс. руб. и вы сомневаетесь в получении долга в разумный срок. Некая страховая компания готова заключить с ва-

ми договор об оплате долга под уступку требования на условиях: долг выплачивается равными долями в течение 10 лет (аннуитет) из расчета 5% годовых. Какова сумма ежегодного дохода?

Для решения этой задачи воспользуемся формулой (2.4). Нам надо найти величину  $x$ , имея в виду, что по условию  $TV_{10} = 0$  (за 10 лет вся сумма будет выплачена).

По условию:  $x_0 = 100\,000$  руб.;  $r = 0,05$ ;  $n = 10$  лет;  $x$  — отрицательная величина (выплаты).

Зависимость (2.4) запишем в данном случае в виде:

$$0 = (100\,000 - x/0,05) \times 1,05^{10} + x/0,05 = (100\,000 - 20x) \times 1,628894 + 20x.$$

Решая это уравнение, получим:

$$x = 12\,950,5 \text{ (руб.)}.$$

Доход за 10 лет составит 29 505 руб. Однако если бы в начале срока сумма в 100 000 руб. была бы положена в банк под 5% годовых, будущая стоимость  $TV_{10}$  составила бы 162 890 руб., а доход за 10 лет — 62 890 руб. Таким образом, не получив вовремя оплату за свой товар, предприятие теряет за 10 лет (упущенная выгода) 33 385 руб. (62 890 — 29 505) с каждых 100 тыс. руб. (при условии, что ежегодные выплаты страховой компании предприятие в банк не кладет).

Если же, получая ежегодные выплаты (12950,5 руб.), предприятие будет вкладывать их в банк под 5% годовых, то за 10 лет сумма вложений составит также 162 890 руб., то есть доход в результате заключения договора обычного аннуитета на 100 тыс. руб. с последующим вложением получаемых ежегодно сумм в банк на определенный срок будет равен доходу, полученному от одновременного вложения 100 тыс. руб. в банк на тот же срок.

При заключении договора срочного аннуитета на тех же условиях с последующим вложением получаемых платежей в банк предприятие по истечении 10 лет будет иметь на счете 171 034,5 руб. ( $162\,890 \times 1,05$ ), то есть на 8144,5 руб. больше. Поскольку каждый платеж поступает раньше, срочный аннуитет представляет больший интерес, чем обычный.

**Начисление процентов более одного раза в год.** Общая формула для расчета конечной стоимости инвестированной суммы по истечении  $n$  лет, если проценты начислялись  $m$  раз в год, имеет вид:

$$TV_n = x_0(1 + r/m)^{mn}. \quad (2.5)$$

Если выплаты производятся:

- раз в месяц ( $m = 12$ ) —  $TV_n = x_0(1 + r/12)^{12n}$ ;
- раз в квартал ( $m = 4$ ) —  $TV_n = x_0(1 + r/4)^{4n}$ ;
- раз в полгода ( $m = 2$ ) —  $TV_n = x_0(1 + r/2)^{2n}$ .

**Пример.** При  $x_0 = 100$  руб.,  $r = 0,08$  (8% годовых),  $n = 2$  года будем иметь  $TV_2$ :

- начисление один раз в год —  $TV_2 = 116,64$  руб.;
- начисление раз в полугодие —  $TV_2 = 116,98$  руб.;
- начисление раз в квартал —  $TV_2 = 117,16$  руб.;
- начисление раз в месяц —  $TV_2 = 117,38$  руб.

**Эмпирические правила определения срока двукратного увеличения накоплений.** «Правило 72»: время, за которое вложенные в кредитную организацию сбережения удвоятся, составляет (примерно) 72, деленное на ставку процента, то есть при ставке 18% на увеличение вложенной суммы в 2 раза потребуется 4 года, при ставке 12% — 6 лет, при ставке 8% — 9 лет и т. д.

Однако, если проценты выплачиваются чаще одного раза в год, процесс удвоения суммы занимает меньше времени.

**Правило «7–10»:** сумма, вложенная в кредитную организацию, удваивается через 10 лет при 7% годовых и через 7 лет при 10% годовых. Это правило дает точный результат, если проценты начисляются один раз в квартал, и приблизительный — при начислении процентов один раз в год.

**Текущая стоимость.** Когда мы рассчитываем получить некоторую сумму денег в будущем ( $TV$ ), нам необходимо знать, сколько стоит эта сумма сейчас ( $PV$ ) при известной нам ставке процента.

Пусть, например,  $TV_1$  (сумма, которую мы намерены получить через год) составляет 1000 руб. Сколько эта сумма стоит сейчас при 8% годовых?

$$TV_1 = PV_1 \times 1,08;$$

$$PV_1 = TV_1 / 1,08 = 1000 / 1,08 = 925,93 \text{ (руб.)}.$$

Здесь величина 0,08 — **ставка дисконтирования** — процентная ставка, используемая для определения текущих стоимости будущих денежных потоков. Процесс отыскания текущей оценки, как правило, называется **дисконтированием**. Он противоположен процессу суммирования (определения возросшей стоимости).

Общая формула для расчета текущей стоимости ( $PV$ ) суммы  $x_n$ , которая должна быть получена по прошествии  $n$  лет при ставке дисконтирования  $k$ , имеет вид:

$$PV = x_n \times \frac{1}{(1 + k)^n}. \quad (2.6)$$

Заметим, что формула (2.6) является обратной зависимостью формулы (2.2) для  $x_0$ . На рис 2.2 приведены графики текущей стоимости 100 руб., планируемых к получению через 1–10 лет при ставках дисконтирования 5, 10 и 15%.

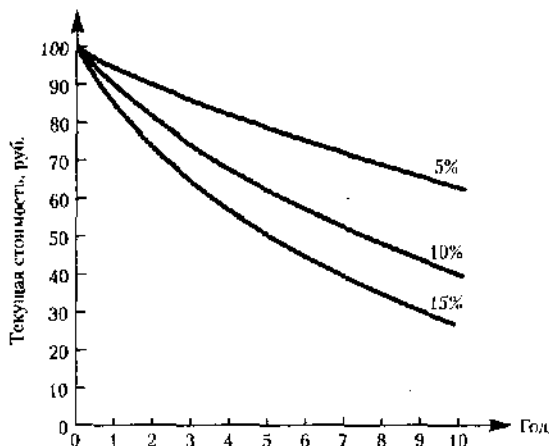


Рис. 2.2. Текущая стоимость 100 руб. при ставке дисконтирования 5, 10 и 15% годовых

**Текущая стоимость денежного потока**, представляющего собой аннуитет из ряда равновеликих выплат  $x$  за определенное число отрезков времени, равна:

$$PV = \sum_{t=1}^m \frac{x}{(1+k)^t}, \quad (2.7)$$

где  $m$  — число отрезков времени (лет), за которые происходят выплаты  $x$  по прошествии каждого из них.

**Пример.** Рассчитаем текущую стоимость ( $PV$ ) аннуитета, равного 1000 руб. при  $k = 0,08$ ;  $m = 2$ .

$$PV = 1000/1,08 + 1000/1,08^2 = 1783,27 \text{ (руб.)}.$$

Для упрощения расчетов  $PV$  используются *таблицы*, данные которых определены по формуле (2.6) для  $x_n = 1,0$  на  $n$  лет при различных ставках дисконтирования. В этих таблицах  $PV_n = 1/(1+k)^n$  — коэффициент дисконтирования.

При  $x_n \neq 1,0$   $PV_n = x_n \times \text{коэффициент дисконтирования}$ .

**Пример 1.**  $k = 10\%$ . Рассчитаем коэффициент дисконтирования для  $n = 1, 2, 3$  года:

$$PV_1 = 1/(1 + 0,10) = 1/1,1 = 0,90909;$$

$$PV_2 = 1/(1 + 0,10)^2 = 1/1,21 = 0,82645;$$

$$PV_3 = 1/(1 + 0,10)^3 = 1/1,331 = 0,75131.$$

Эти коэффициенты дисконтирования содержатся в таблицах  $PV$  для 1 руб.

**Пример 2.** Объем денежных потоков непостоянен: 1000 руб. будет получена через год; 3000 руб. — через 2 года; 2500 руб. — через 3 года. При ставке дисконтирования  $k = 10\%$  текущая стоимость денежных потоков составит:

$$PV_1 = 1 \times 0,90909 = 0,90909 \text{ тыс. руб.};$$

$$PV_2 = 3 \times 0,82645 = 2,47935 \text{ тыс. руб.};$$

$$PV_3 = 2,5 \times 0,75131 = 1,87828 \text{ тыс. руб.};$$

$$PV_{\text{серии}} = 5,26672 \text{ тыс. руб.};$$

Если потоки денежных средств в будущих периодах равновелики (например, аннуитет), то для расчета текущей стоимости серии будущих денежных потоков достаточно денежный поток умножить на соответствующий коэффициент дисконтирования. *Коэффициент дисконтирования* — это *текущая стоимость одного рубля, который будет получен в будущем*.

**Пример 3.** В серии будущих денежных потоков в конце каждого из четырех последующих лет должны быть получены 20 тыс. руб. при ставке дисконтирования 9%.

По таблице  $PV$  для равновеликих денежных потоков (дисконтированная стоимость аннуитета) находим коэффициент дисконтирования. В данном случае он равен 3,2397.

Текущая стоимость рассматриваемой серии будущих денежных потоков равна:

$$PV_{\text{серии}} = 20,0 \times 3,2397 = 64,794 \text{ (тыс. руб.)}.$$

**Поэтапное погашение ссуды.** Погашение ссуд (например, под залог недвижимости) предусматривает, как правило, поэтапную выплату равными долями процентов и основной суммы.

Пусть банк выдал 80 000 руб. под 16% годовых с погашением в течение 10 лет равными долями (для банка это аннуитет — отток денег в начальный момент и затем приток равными долями).

Сумма взноса  $x$  определяется из следующего уравнения:

$$80\,000 = \sum_{t=1}^{10} \frac{x}{(1,16)^t}, \quad (2.8)$$

По таблицам  $PV$  находим, что коэффициент дисконтирования для 10 лет и 16% будет равен 4,8332.

$$80\,000 \text{ руб.} = 4,8332x;$$

$$x = 16\,552,18 \text{ (руб.)},$$

то есть ежегодный взнос должен составлять 16 552,18 руб. (табл. 2.1).

Схема погашения ссуды (округлено до рубля)

Конец года	Сумма вноса, руб.	Проценты, руб.	Внос по основной сумме долга, руб.	Оставшаяся часть основной суммы долга, руб.
1	16 552	12 800	3752	76 248
2	16 552	12 200	4352	71 896
3	16 552	11 503	5049	66 847
4	16 552	10 696	5856	60 991
5	16 552	9758	6794	54 197
6	16 552	8672	7880	46 317
7	16 552	7411	9141	37 176
8	16 552	5948	10 604	26 572
9	16 552	4252	12 300	14 271
10	16 553	2282	14 271	0

Как видно из таблицы, в первые годы взнос состоит главным образом из процентов, в последние — преимущественно из основной суммы долга.

### § 2.3. Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния — это критическая оценка финансовых показателей деятельности предприятия (компании) за определенный период, например за финансовый год.

Анализ финансового состояния проводится в интересах:

- предприятия (для более эффективного управления производственно-хозяйственной деятельностью);
- кредиторов и инвесторов, которых интересуют различные стороны финансового состояния предприятия.

Кредиторов, предоставляющих коммерческие кредиты, интересует показатель ликвидности, характеризующий способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства. Держатели облигаций хотят знать о способности предприятия обслуживать долги (выплачивать проценты и погашать основную сумму кредита). Эта способность может быть оценена анализом структуры капитала и рентабельностью предприятия в прошлом, настоящем и будущем. Владелец пакета обыкновенных акций заинтересован в анализе показателей рентабельности и их стабильности. Феде-



ральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления организаций, интересуется прежде всего возможностью восстановления платежеспособности несостоятельных предприятий.

Финансовый анализ осуществляется на основании данных финансовой (бухгалтерской) отчетности. Финансовая отчетность открытого акционерного общества подлежит обязательному раскрытию (ст. 88, 92 Закона об акционерных обществах). Общество обязано ежегодно публиковать в средствах массовой информации, доступных для всех акционеров данного общества, годовой отчет общества, годовую бухгалтерскую отчетность.

Достоверность публикуемой информации подтверждается аудитором, не связанным имущественными интересами с обществом или его акционерами.

### **§ 2.3.1. Формы бухгалтерской отчетности**

Бухгалтерская отчетность представляет собой единую систему данных об *имущественном и финансовом положении* организации и *о результатах ее производственно-хозяйственной деятельности*. Она составляется на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам в соответствии с требованиями Федерального закона от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изм. на 3 ноября 2006 г.), Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) (утв. приказом Минфина России от 6 июля 1999 г. № 43н, с изм. на 18 сентября 2006 г.), приказа Минфина России от 22 июля 2003 г. № 67н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с изм. на 18 сентября 2006 г.), Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. приказом Минфина России от 29 июля 1998 г. № 34н, с изм. на 26 марта 2007 г.), а также в соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкцией по его применению (утв. приказом Минфина России от 31 октября 2000 г. № 94н, с изм. на 18 сентября 2006 г.) и требованиями ряда других нормативных документов.

Годовая и промежуточная бухгалтерская отчетность состоит из *Бухгалтерского баланса* (форма № 1) и *Отчета о прибылях и убытках* (форма № 2). Формы № 1 и № 2 составляют финансовую отчетность. В состав годовой бухгалтерской отчетности также

включаются *Отчет об изменениях капитала* (форма № 3), *Отчет о движении денежных средств* (форма № 4), *Приложение к бухгалтерскому балансу* (форма № 5) и *пояснительная записка*, а также *аудиторское заключение*, подтверждающее достоверность бухгалтерской отчетности организации, если она в соответствии с федеральными законами подлежит обязательному аудиту.

Организация может представлять в составе промежуточной бухгалтерской отчетности кроме форм № 1 и № 2 иные отчетные показатели (*Отчет о движении денежных средств* (форма № 4) и др.), а также пояснительную записку, входящие в состав годовой бухгалтерской отчетности.

Субъекты малого предпринимательства, не применяющие в соответствии с законодательством упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности и не обязанные проводить независимую аудиторскую проверку достоверности бухгалтерской отчетности, имеют право не представлять в составе годовой бухгалтерской отчетности формы № 3, № 4 и № 5 и пояснительную записку. Те же из них, кто обязан проводить аудиторскую проверку, имеют право не представлять формы № 3, № 4 и № 5, если отсутствуют соответствующие данные.

На основании рекомендуемых Минфином России образцов форм бухгалтерской отчетности организация самостоятельно может разрабатывать соответствующие формы, соблюдая общие требования к бухгалтерской отчетности (полнота, существенность, нейтральность и пр.). Следует иметь в виду, что при разработке и принятии форм бухгалтерской отчетности организацией должны быть сохранены коды итоговых строк и коды строк разделов и групп статей Бухгалтерского баланса (форма № 1), приведенных в образце формы № 1.

Так как одной из основных задач бухгалтерского учета является предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление резервов обеспечения ее финансовой устойчивости, *в бухгалтерскую отчетность должны включаться данные, необходимые для формирования достоверного и полного представления о финансовом положении организации, финансовых результатах ее деятельности и изменениях в ее финансовом положении.*

Для расчета основных финансовых показателей с целью анализа финансового состояния предприятия за прошедший (отчетный) год требуются главным образом данные, содержащиеся в формах № 1 (Бухгалтерский баланс), № 2 (Отчет о прибылях и убытках) и № 4 (Отчет о движении денежных средств). Расчеты финансовых коэффициентов в данной главе (примеры) выполнены в соответствии с содержанием этих форм.

# БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Организация \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_

Вид деятельности \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб., млн руб. (ненужное зачеркнуть)

Местонахождение (адрес) \_\_\_\_\_

Актив	Код показа- теля	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110	38,0	42,0
Основные средства	120	368,0	459,0
Незавершенное строительство	130	97,0	21,0
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140		
Отложенные налоговые активы	145		
Прочие внеоборотные активы	150	35,9	117,8
Итого по разделу I	190	538,9	639,8
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	1245,0	1350,0
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	475,0	498,0
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	315,0	367,0
готовая продукция и товары для перепродажи	214	320,0	329,0
товары отгруженные	215	125,0	78,0
расходы будущих периодов	216	10,0	21,0
прочие запасы и затраты	217	—	57,0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	320,0	120,0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	175,0	350,0

Актив	Код показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	915,0	678,0
в том числе покупатели и заказчики			
Краткосрочные финансовые вложения	250	15,0	35,0
Денежные средства	260	316,1	177,0
Прочие оборотные активы	270		
Итого по разделу II	290	2986,1	2710,0
<b>БАЛАНС</b>	300	3525,0	3349,8

Пассив	Код показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410	30,0	25,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411		
Добавочный капитал	420	1558,1	1531,4
Резервный капитал	430	549,1	238,8
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431		
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	41,3	99,8
Итого по разделу III	490	2178,5	1895,0
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510	597,2	615,5
Отложенные налоговые обязательства	515		
Прочие долгосрочные обязательства	520	13,3	15,3
Итого по разделу IV	590	610,5	630,8
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610	573,9	449,0

Пассив	Код показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
Кредиторская задолженность	620	137,0	184,0
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621		
задолженность перед персоналом организации	622		
задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	623		
задолженность по налогам и сборам	624		
прочие кредиторы	625		
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660	25,1	191,0
Итого по разделу V	690	736,0	824,0
<b>БАЛАНС</b>	700	3525,0	3349,8

## СПРАВКА

о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах

Арендованные основные средства	910	21,4	7,5
в том числе по лизингу	911		
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	8,1	5,3
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	846,3	751,5
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960		
Износ жилищного фонда	970		
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		

# ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Организация \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_

Вид деятельности \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб., млн руб. (ненужное зачеркнуть)

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	5723,2	6251,5
в том числе:			
выручка от продажи продукции, работ, услуг в кредит	011	3721,2	3857,1
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(3405,7)	(3328,5)
Валовая прибыль	029	2317,5	2923,0
Коммерческие расходы	030	(853,2)	(621,1)
Управленческие расходы	040	(1068,1)	(735,8)
Прибыль (убыток) от продаж	050	396,2	1566,1
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	060		10,5
Проценты к уплате	070	(218,1)	(202,0)
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090	34,0	21,6
Прочие расходы	100	(85,0)	(435,0)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	140	127,1	961,2
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	(27,3)	(206,6)

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	190	99,8	754,6
<b>СПРАВОЧНО</b>	200		
Постоянные налоговые обязательства (активы)			
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

## ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Организация \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_

Вид деятельности \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб., млн руб. (ненужное зачеркнуть)

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
<b>Остаток денежных средств на начало отчетного года</b>		177,0	316,1
<b>Движение денежных средств по текущей деятельности</b>			
Средства, полученные от покупателей, заказчиков		2135,8	1981,6
Прочие доходы		29,3	35,6
Денежные средства, направленные:		2071,56	1733,4
на оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	150	(1589,0)	(1423,1)
на оплату труда	160	(215,5)	(108,3)
на выплату дивидендов, процентов	170	( )	( )
на расчеты по налогам и сборам	180	(218,1)	(202,0)
на прочие расходы		(48,9)	(-)
<b>Чистые денежные средства от текущей деятельности</b>	200	93,6	283,8

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
<b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b>			
Выручка от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов	210		
Выручка от продажи ценных бумаг и иных финансовых вложений	220	102,1	57,9
Полученные дивиденды	230		
Полученные проценты	240	—	43,7
Поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям	250		
Приобретение дочерних организаций	280	( )	( )
Приобретение объектов основных средств, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов	290	(57,6)	(83,1)
Приобретение ценных бумаг и иных финансовых вложений	300	(75,1)	(—)
Займы, предоставленные другим организациям	310	( )	( )
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности		(30,6)	18,5
<b>Движение денежных средств по финансовой деятельности</b>			
Поступления от эмиссии акций или иных долевых бумаг			
Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями		118,3	129,1
Погашение займов и кредитов (без процентов)		(57,7)	(173,7)
Погашение обязательств по финансовой аренде		( )	( )
Чистые денежные средства от финансовой деятельности		60,6	(44,6)
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		123,6	257,7
<b>Остаток денежных средств на конец отчетного периода</b>		300,6	573,8
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю			



### § 2.3.2. Финансовые коэффициенты

*Финансовый коэффициент* — это отношение одного бухгалтерского показателя к другому.

В основе анализа финансового состояния предприятия лежит анализ финансовых коэффициентов, который предусматривает сравнения двух типов:

1) сопоставление показателей предприятия в настоящем и прошедшем периодах (как правило, за несколько лет), а также определение их прогнозных значений;

2) сравнение фактических значений показателей с их нормативными значениями (например, со среднеотраслевыми значениями показателей, с планируемыми к достижению в ближайшей и среднеотдаленной перспективе и др.).

**Типы коэффициентов.** Для целей финансового анализа все финансовые коэффициенты можно объединить в четыре группы:

- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты устойчивости финансового состояния предприятия;
- коэффициенты деловой активности;
- коэффициенты рентабельности (прибыльности).

В практике аналитиков зарубежных фирм используются и другие группировки коэффициентов. Так, Дж. К. Ван Хорн выделяет коэффициенты ликвидности, удельного веса заемного капитала, рентабельности и обеспеченности процентов по кредитам.

Ни один показатель сам по себе не дает нам достаточной информации, на основании которой можно было бы судить о финансовом положении предприятия. Это становится возможным только после анализа всего комплекса показателей. В зависимости от целей исследования необходимо отобрать основные показатели, а дополнительные коэффициенты рассчитывать в случаях, когда это нужно для выявления причин сложившихся значений основных показателей.

Расчет финансовых коэффициентов ведется на основании данных Бухгалтерского баланса и Отчета о прибылях и убытках.

#### **Показатели ликвидности**

*Ликвидность* означает наличие активов, которые представляют ценность для рынка, таких, как наличность или пользующиеся спросом на рынке ценные бумаги, а также активы, которые могут быть быстро обращены в деньги с небольшой уступкой в цене.

Коэффициенты ликвидности применяются для оценки способности предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства. Наиболее часто для этих целей используют **коэффициент текущей**

**ликвидности (покрытия)**, который показывает, достаточно ли у предприятия средств для погашения краткосрочных обязательств в течение рассматриваемого периода. Определяется данный коэффициент по формуле:

$$K_1 = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства} + \text{Краткосрочные пассивы}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 290} - \text{стр. 220, 230 (ф. № 1)}}{\text{стр. 610} + 620 + 630 + 660 \text{ (ф. № 1)}}$$

Значение коэффициента текущей ликвидности зависит от отрасли производства, длительности производственного цикла, структуры запасов и затрат. В мировой практике принято считать, что если значение данного показателя находится в диапазоне от 1 до 2, то предприятие является платежеспособным. В отечественной практике нормальным значением коэффициента текущей ликвидности считается 2: на каждый рубль краткосрочных обязательств предприятия приходится не менее 2 рублей ликвидных средств. Если значение рассматриваемого коэффициента ниже 1, то это говорит о том, что предприятие неплатежеспособно. Превышение установленного норматива (выше 2) свидетельствует о том, что предприятие располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников, однако используются средства предприятия нерационально.

Для рассматриваемого примера коэффициент текущей ликвидности равен:

- на начало отчетного периода:

$$K_{1н} = \frac{2986,1 - (320 + 175)}{573,9 + 137,0 + 0 + 25,1} = 3,38;$$

- на конец отчетного периода:

$$K_{1ф} = \frac{2710 - (120 + 350)}{449 + 184 + 0 + 191} = 2,72.$$

Если отрасль имеет, к примеру, среднее значение показателя текущей ликвидности 2,1, то следует сделать вывод о благополучном положении рассматриваемого предприятия с точки зрения платежеспособности. Однако встает вопрос — достаточно ли полно оно использует возможности привлечения кредитов для повышения рентабельности собственного капитала? Этот вопрос должен быть предметом исследования, особенно если превышение предприятием среднеотраслевого значения коэффициента  $K_1$  существенное.

Для более полной оценки платежеспособности предприятия оценивается *степень ликвидности отдельных структурных элементов оборотного капитала* (ликвидность дебиторской задолженности, срок давности кредиторской задолженности, ликвидность запасов).

**Коэффициент абсолютной (строгой) ликвидности ( $K_2$ )** является более точной оценкой ликвидности. Он показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно. Рассчитывается этот коэффициент по формуле:

$$K_2 = \frac{\text{Наиболее ликвидные активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства} + \text{Краткосрочные пассивы}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 250} + \text{стр. 260 (ф. № 1)}}{\text{стр. 610} + \text{620} + \text{630} + \text{660 (ф. № 1)}}$$

Нормативное значение данного показателя равно  $0,2 \div 0,5$ . Если фактическое значение коэффициента абсолютной ликвидности находится в этом интервале, значит имеющаяся краткосрочная задолженность может быть погашена за 5—2 дня ( $1/0,2 \div 1/0,5$ ).

В нашем примере коэффициент абсолютной ликвидности равен:

$$K_2 = \frac{35 + 177}{449 + 184 + 0 + 191} = 0,26,$$

то есть краткосрочная задолженность предприятия может быть погашена в течение четырех ( $1/0,26$ ) дней (в случае поддержания остатка денежных средств на уровне отчетной даты). При этом каждый день может погашаться 26% краткосрочных обязательств.

**Коэффициент критической (быстрой) ликвидности ( $K_3$ )** показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Таким образом, данный показатель отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременных расчетов с дебиторами. Значение коэффициента критической ликвидности определяется по формуле:

$$K_3 = \frac{\text{Быстрореализуемые активы} + \text{Наиболее ликвидные активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства} + \text{Краткосрочные пассивы}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 240} + \text{250} + \text{260} + \text{270 (ф. № 1)}}{\text{стр. 610} + \text{620} + \text{630} + \text{660 (ф. № 1)}}$$

Допустимое значение коэффициента критической ликвидности находится в интервале  $0,7 - 1,5$ , желательное значение —  $K_3 > 1,5$ . Однако следует заметить, что делая выводы по результатам расче-

та этого коэффициента, необходимо определить «качество» дебиторской задолженности (стр. 240 ф. № 1).

В рассматриваемом примере коэффициент критической ликвидности равен:

$$K_3 = \frac{678 + 35 + 177 + 0}{449 + 184 + 0 + 191} = 1,08,$$

то есть краткосрочные обязательства предприятия примерно равны быстрореализуемым и наиболее ликвидным активам.

**Показатель ликвидности при мобилизации средств ( $K_4$ )** характеризует степень зависимости платежеспособности предприятия от производственных запасов и других медленно реализуемых активов. Необходимость расчета данного показателя вызвана тем, что ликвидность отдельных составляющих оборотного капитала предприятия бывает далеко не одинакова. В отличие от денежных средств, которые служат непосредственным источником выплат по текущим обязательствам, медленно реализуемые активы (сырье, материалы, незавершенное производство, готовая продукция и пр.) могут быть использованы для этой цели только после их реализации, что возможно, во-первых, при наличии покупателя, а во-вторых, при наличии денежных средств у покупателя. Как правило, анализ показателя ликвидности при мобилизации средств предусматривает изучение его динамики. Желательно, чтобы динамика данного показателя не имела больших отклонений.

Рассчитывается показатель ликвидности при мобилизации средств по формуле:

$$K_4 = \frac{\text{Медленно реализуемые активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства} + \text{Краткосрочные пассивы}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 210} - 216 + 220 + 230 \text{ (ф. № 1)}}{\text{стр. 610} + 620 + 630 + 660 \text{ (ф. № 1)}}$$

Рекомендуемое значение этого показателя находится в диапазоне от 0,5 до 1,0. Однако поскольку значение данного коэффициента зависит от материалоемкости производства, то оно может и не вписываться в эти рамки.

В нашем примере рассматриваемый коэффициент равен:

$$K_4 = \frac{1350 - 21 + 120 + 350}{449 + 184 + 0 + 191} = 2,18.$$

Это значит, что медленно реализуемые активы более чем в 2 раза превышают краткосрочные обязательства предприятия. Повышение показателя ликвидности при мобилизации средств свиде-

тельствует или о расширении производства (при увеличении суммы краткосрочных обязательств), или об ухудшении результативности производственно-хозяйственной деятельности (рост незавершенного производства, затоваривание сырьем, готовой продукцией и т. п.). Если же значение данного показателя снижается при стабильном объеме материальных оборотных средств, то скорее всего на предприятии ухудшилась ситуация с краткосрочными обязательствами (увеличилась задолженность кредиторам и (или) были взяты дополнительные краткосрочные кредиты).

**Коэффициент общей ликвидности ( $K_5$ )** используется для комплексной оценки ликвидности баланса в целом и определяется по формуле:

$$K_5 = \frac{\text{Ликвидные средства предприятия}}{\text{Платежные обязательства предприятия}} =$$

$$= \frac{\text{стр. (260 + 250) + } a(240 + 270) + b(210 + 220 + 230 - 216)(\text{ф. № 1})}{\text{стр. (620 + 630 + 660) + } c(610) + d(510 + 520)(\text{ф. № 1})},$$

где  $a, b$  — весовые коэффициенты, учитывающие значимость быстро реализуемых и медленно реализуемых активов соответственно, с точки зрения сроков поступления средств;

$c, d$  — весовые коэффициенты, учитывающие значимость краткосрочных пассивов и долгосрочных обязательств соответственно, с точки зрения сроков погашения обязательств.

Значение данного коэффициента должно быть больше или равно 1. Этот показатель можно применять для выбора наиболее надежного (с точки зрения платежеспособности) делового партнера (потребителя) на основе анализа данных его отчетности.

Приняв  $a = 0,5$ ;  $b = 0,2$ ;  $c = 0,6$ ;  $d = 0,2$ , получим следующее значение  $K_5$ :

$$K_4 = \frac{(177 + 35) + 0,5(678 + 0) + 0,2(1350 + 120 + 350 - 21)}{(184 + 0 + 191) + 0,6(449) + 0,2(615,5 + 15,3)} = 1,18.$$

Баланс рассматриваемого предприятия достаточно ликвиден.

**Ликвидность дебиторской задолженности.** Дебиторская задолженность может оказаться далеко не краткосрочным обязательством со стороны должников предприятия. Если принять всю дебиторскую задолженность за ликвидное оборотное средство, хотя значительная ее часть просрочена к оплате, то коэффициент общей ликвидности анализируемого предприятия окажется завышенным. *Дебиторская задолженность относится к ликвидным оборотным активам лишь в той мере, в какой она может быть погашена за разумный период.* Для анализа дебиторской задолженности с этой це-

лью применяют два основных показателя: *средний срок погашения дебиторской задолженности* и *коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности*.

**Средний срок погашения дебиторской задолженности ( $K_6$ )** — это отношение средней за рассматриваемый период (обычно за год) дебиторской задолженности к средней за данный период выручке от продажи товаров (продукции, работ, услуг) в кредит:

$$K_6 = \frac{\text{Дебиторская задолженность} \times \text{Количество дней в анализируемом периоде}}{\text{Средняя за изучаемый период выручка от продажи в кредит}}$$

Если сумма реализации в кредит за изучаемый период неизвестна, для расчета показателя используют общую сумму выручки от продажи продукции, работ, услуг (стр. 010 Отчета о прибылях и убытках — ф. № 2).

Обычно для расчетов берут данные о дебиторской задолженности на конец года, однако если существенную роль играет сезонная составляющая, то рассчитывают сальдо дебиторской задолженности на конец каждого сезона. В случае значительного стабильного роста продаж в течение года находят среднее значение дебиторской задолженности за год (как среднеарифметическое данного показателя на начало и конец года).

При этих условиях

$$K_6 = \frac{\text{стр. (230 + 240) (ф. № 1)} \times \text{Количество дней в изучаемом периоде}}{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}$$

Если для предприятия годовая выручка от продажи товаров в кредит составляет 3721,2 тыс. руб., то

$$K_6 = \frac{(350 + 678) \times 365}{3721,2} = 101 \text{ (дней)}.$$

Средний срок погашения дебиторской задолженности показывает среднее число дней, в течение которых счета предприятия-продавца (кредитора) остаются неоплаченными.

**Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $K_7$ )** определяется по формуле:

$$K_7 = \frac{\text{Выручка от продажи в кредит за изучаемый период (сумма платежей дебиторов)}}{\text{Дебиторская задолженность}} = \frac{\text{стр. 011 (ф. № 2 — расшифровка отдельных прибылей и убытков)}}{\text{стр. 230 + 240 (ф. № 1)}}$$

Если в качестве изучаемого периода рассматривается 1 год, то

$$K_7 = \frac{365}{K_6 \text{ (годовой)}}$$

В нашем примере коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности равен:

$$K_7 = \frac{3721,2}{350 + 678} = 3,6, \text{ или } K_7 = \frac{365}{101} = 3,6.$$

Расчетные значения этих показателей ( $K_6$  и  $K_7$ ) следует сравнивать с их среднеотраслевыми значениями. Если, например, среднеотраслевые значения равны соответственно 45 дням и 8,1, а расчетные — 101 дню и 3,6, то такие расхождения являются сигналом необходимости проведения тщательного анализа выполнения покупателями условий покупки ими товаров в кредит. Для рассматриваемого предприятия значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, равное 3,6, свидетельствует о более медленной оборачиваемости дебиторской задолженности по сравнению с отраслью. Для выявления причин снижения оборачиваемости следует в первую очередь выяснить сроки кредитования при осуществлении реализации. Так, если средний период погашения дебиторской задолженности составляет 101 день, а условия ее погашения определены как 1/15, 40 (кредитор предоставляет 1%-ную скидку, если задолженность погашается в течение 15 дней; 40 — максимальный срок погашения кредитного обязательства без скидки), то, следовательно, значительная часть дебиторской задолженности была просрочена к оплате даже после крайнего срока в 40 дней. С другой стороны, если бы срок погашения кредитного обязательства составлял 90 дней, то просрочка платежей была бы всего 11 дней. Хотя слишком большой период погашения дебиторской задолженности обычно нежелателен, нельзя сказать, что малый срок обязательно благоприятен, так как это может означать, что кредитная политика фирмы негибкая, что скажется на объеме реализованной продукции и в конечном счете — на прибыли.

Для анализа дебиторской задолженности достаточно применять один из рассмотренных показателей ( $K_6$  или  $K_7$ ).

**Определение срока давности счетов.** Более верное представление о степени ликвидности дебиторской задолженности можно получить, определив срок давности счетов. При этом методе вся дебиторская задолженность, имевшаяся на данный момент, распределяется в зависимости от времени ее погашения. Представим себе, например, такую картину на 31 декабря:

**Доля дебиторской задолженности, на которую выставлены счета, %**

В декабре	В ноябре	В октябре	В сентябре	В августе и ранее	Всего
57	28	7	3	5	100

При условии погашения кредитного обязательства (1/15, 30) такое распределение показывает, что 57% дебиторской задолженности по состоянию на 31 декабря является текущей, 28% просрочено к оплате до 1 месяца, для 7% дебиторской задолженности просрочка составляет от 1 до 2 месяцев и т. д.

В этой ситуации, по-видимому, следует более внимательно изучить кредитную политику предприятия и политику отношений с покупателями, имеющими просроченные счета к оплате. В частности, возникает вопрос о необходимости оценки платежеспособности организаций, имеющих задолженность, подлежащую к оплате в августе и ранее.

**Срок давности кредиторской задолженности.** Этот показатель позволяет проанализировать *обязательства предприятия*.

*Кредиторская задолженность (счета к оплате) — суммы, которые предоставлены предприятию кредиторами (поставщиками).*

**Средний срок погашения кредиторской задолженности ( $K_8$ )** можно определить по формуле:

$$K_8 = \frac{\text{Средняя кредиторская задолженность} \times 365}{\text{Расходы по закупкам за год}}$$

Для расчета этого коэффициента в числителе дроби берется средняя кредиторская задолженность, которая определяется как среднеарифметическое кредиторской задолженности на начало и конец отчетного периода (в данном случае — года). Если расходы по закупкам за год составили 861,5 тыс. руб., то средний срок погашения кредиторской задолженности для предприятия равен:

$$K_8 = \frac{[(137,0 + 184,0)/2] \times 365}{861,5} = 68 \text{ (дней)}.$$

Период обращения кредиторской задолженности необходимо сравнивать с периодом обращения дебиторской задолженности. В рассматриваемом примере средний срок погашения дебиторской задолженности (101 день) значительно превышает средний срок погашения кредиторской задолженности (68 дней). Это означает, что предприятие испытывает дефицит денежных средств.



Аналогичным способом можно рассчитывать средние сроки погашения краткосрочной (долгосрочной) кредиторской и дебиторской задолженности.

Для организаций, которые ничего не производят (например, торговые организации), при расчете среднего срока погашения кредиторской задолженности в знаменателе дроби можно использовать показатель себестоимости реализованной продукции (работ, услуг). Если кредитору известен средний период погашения кредиторской задолженности должником, он может оценить вероятность того, что лицо, обращающееся за кредитом, вернет его вовремя. Так, если этот показатель по предприятию-должнику составляет 68 дней, а среднеотраслевой — 40, ясно, что часть обязательств не погашается вовремя. Возможно, что это ранний сигнал о будущей неплатежеспособности должника.

**Ликвидность запасов.** В качестве индикатора ликвидности запасов может быть использован коэффициент оборачиваемости запасов ( $K_9$ ):

$$K_9 = \frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Средняя стоимость запасов}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 020 (ф. № 2)}}{[\text{стр. 210 (гр. 4)} - \text{стр. 210 (гр. 3)} (\text{ф. № 1})]/2}$$

Этот коэффициент показывает, сколько раз в течение анализируемого периода оборачиваются запасы и затраты.

Средняя стоимость запасов рассчитывается как среднеарифметическое стоимости запасов на начало и конец отчетного (изучаемого) периода.

В процессе анализа целесообразно рассчитывать коэффициенты оборачиваемости сырья и материалов, затрат в незавершенное производство, готовой продукции. Малое количество оборотов по какому-либо элементу оборотных средств указывает на неблагоприятную ситуацию с данным видом запасов и на необходимость принимать меры по ускорению оборачиваемости. В рассматриваемом примере коэффициент оборачиваемости запасов равен:

$$K_9 = \frac{3405,7}{(1245 + 1350)/2} = 2,6.$$

Если, например, среднеотраслевое значение данного коэффициента равно 3,3, то следует вывод, что наше предприятие осуществляет менее эффективное управление запасами, чем в целом наблюдается картина в отрасли, и имеет избыточные запасы. Возможно, это является следствием несоответствия реальной стоимости това-

ров их учетной стоимости или имеет место чрезмерное инвестирование в отдельные виды запасов. Проблема во всех случаях подлежит изучению. Если же стоимость запасов отражена в учете правильно, то ликвидность предприятия меньше, чем это показывают коэффициенты  $K_1$  и  $K_2$ .

Коэффициенты  $K_6$  ( $K_7$ ),  $K_8$ ,  $K_9$  относят к показателям **деловой активности**. Некоторые зарубежные аналитики рассматривают их как показатели **качества управления активами**. Однако, как это видно из изложенного выше, они одновременно *характеризуют ликвидность активов*.

**Период обращения товарно-материальных запасов** (средний период в году, в течение которого сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие превращаются в готовую продукцию и реализуются покупателям),  $K_{10}$ , рассчитывается по формуле:

$$K_{10} = \frac{\text{Средняя стоимость запасов} \times 365}{\text{Себестоимость реализованной продукции}} = \\ = \frac{\{[\text{стр. 210 (гр. 4)} - \text{стр. 210 (гр. 3)} (\text{ф. № 1})]/2\} \times 365}{\text{стр. 020 (ф. № 2)}}$$

Для нашего примера значение данного показателя следующее:

$$K_{10} = \frac{[(1245 + 1350)/2] \times 365}{3405,7} = 139 \text{ (дней).}$$

**Период обращения денежных средств** ( $K_{11}$ ) составит:

$$K_{11} = K_{10} + K_6 - K_8 = 139 + 101 - 68 = 172 \text{ (дня).}$$

Период обращения денежных средств зависит от ряда факторов, и прежде всего от длительности производственного цикла: более продолжительный производственный цикл требует более высокого уровня товарно-материальных запасов, вследствие чего период обращения денежных средств будет увеличиваться. Задача анализа заключается в том, чтобы найти оптимальный для предприятия объем текущих активов, который позволил бы свести к минимуму издержки как избытка, так и дефицита оборотных средств.

### **Коэффициенты устойчивости\***

Коэффициенты устойчивости характеризуют ликвидность предприятия в долгосрочном плане, то есть способность предприятия выполнять свои долгосрочные обязательства.

\* Дж. К. Ван Хорн рассматривает их как *коэффициенты платежеспособности*, Юджин Ф. Бриггэм — как *коэффициенты контроля и регулирования долговых отношений*.

**Коэффициент долга** (коэффициент задолженности) определяется как отношение суммарных средств, предоставленных кредиторами (включая краткосрочные кредиты), к общей сумме активов или к величине собственного капитала предприятия:

$$K_{12} = \frac{\text{Суммарная задолженность}}{\text{Активы предприятия}} = \frac{\text{стр. 590} + 690 - 640 \text{ (ф. № 1)}}{\text{стр. 190} + 290 \text{ (ф. № 1)}}$$

или

$$K_{13} = \frac{\text{Суммарная задолженность}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{\text{стр. 590} + 690 - 640 \text{ (ф. № 1)}}{\text{стр. 490} + 640 \text{ (ф. № 1)}}$$

Кредиторы предпочитают низкий коэффициент долга, поскольку чем ниже коэффициент, тем ниже риск убытков кредиторов (выше гарантия, что предприятие-должник расплатится с кредиторами) в случае ликвидации компании-должника. Акционеры, наоборот, заинтересованы в повышении доли заемного капитала либо для увеличения прибылей, либо для того, чтобы избежать дополнительных выпусков акций.

Коэффициента долга на конец отчетного периода для анализируемого предприятия, рассчитанный по первой формуле, составит:

$$K_{12} = \frac{630,8 + 824,0 - 0}{639,8 + 2710,0} = 0,43.$$

Это означает, что на каждые 1,43 рубля активов предприятия 0,43 рубля (30,1%) взяты в долг.

Нормальным ограничением для этого показателя будет  $K_{12} \leq 0,5$ . Коэффициента долга, рассчитанный по второй формуле, равен:

$$K_{13} = \frac{630,8 + 824,0 - 0}{1895,0} = 0,77,$$

то есть на каждые 1,77 рубля собственного капитала предприятия 0,77 рубля (43,5%) взяты в долг.

Если среднеотраслевое значение коэффициента долга составляет 0,8, то, по-видимому, у предприятия не будет проблем с получением кредитов. Если же среднеотраслевое значение коэффициента будет составлять 0,4, то предприятию будет сложно занять дополнительные средства, не увеличив сначала свой собственный капитал.

**Коэффициент текущей платежеспособности** ( $K_{14}$ ) позволяет проанализировать динамику платежеспособности предприятия за определенный период:

$$K_{14} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Задолженность, сроки оплаты которой наступили}}$$

Значение данного коэффициента за отчетный год можно считать по формуле:

$$K_{14} = \frac{\text{стр. 250} + 260 (\text{ф. № 1})}{\text{Денежные средства, направленные... (ф. № 4)}} = \frac{35 + 177}{2071,5} = 0,10.$$

Однако учитывая, что платежеспособность организаций является динамичным показателем, для повышения достоверности результатов анализа коэффициент текущей платежеспособности необходимо рассчитывать через короткие промежутки времени (например, через каждые 5 дней). Расчет этого коэффициента ведется на основе данных оперативного учета наличных ожидаемых денежных средств и денежных средств, направленных на: оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов; оплату труда; выплату дивидендов, процентов; расчеты по налогам и сборам; прочие расходы. Нормальным считается результат, когда  $K_{14} > 1,0$ .

**Коэффициент долгосрочной платежеспособности ( $K_{15}$ )** характеризует возможность погашения предприятием долгосрочных займов и кредитов:

$$K_{15} = \frac{\text{Долгосрочный заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{\text{стр. 590 (ф. № 1)}}{\text{стр. 490} + 640 (\text{ф. № 1})}$$

Так как увеличение доли заемного капитала в структуре капитала повышает риск неуплаты предприятием своих долгов, то рост данного коэффициента свидетельствует о снижении уровня долгосрочной платежеспособности.

Для рассматриваемого примера коэффициент долгосрочной платежеспособности на конец отчетного периода равен:

$$K_{15\text{к}} = \frac{630,8}{1895,0} = 0,33;$$

на начало отчетного периода:

$$K_{15\text{н}} = \frac{610,5}{2178,5} = 0,28.$$

За рассматриваемый период (за один год) значение данного коэффициента повысилось, то есть уровень долгосрочной платежеспособности несколько снизился.

**Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами ( $K_{16}$ )** характеризует наличие собст-

венных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости предприятия (уровень независимости текущей деятельности от заемного капитала):

$$K_{16} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} =$$

$$= \frac{\text{стр. (490 + 640)} - \text{стр. 190 (ф. № 1)}}{\text{стр. 290 (ф. № 1)}}$$

Для нашего примера значение данного коэффициента будет:

$$K_{16} = \frac{1895,0 - 639,8}{2710,0} = 0,46.$$

Нормативное значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами составляет 0,1 (хотя бы 10% оборотных средств должно быть сформировано за счет собственного капитала). Как видно из расчетов, финансовое состояние предприятия по этому коэффициенту устойчиво.

**Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами** ( $K_{17}$ ) показывает, в какой степени материальные запасы предприятия покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных средств.

$$K_{17} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Запасы}} =$$

$$= \frac{\text{стр. (490 + 640)} - \text{стр. 190 (ф. № 1)}}{\text{стр. 210 (ф. № 1)}}$$

Если значение этого коэффициента существенно меньше 1,0, то это может свидетельствовать о том, что материальные запасы организации превышают обоснованную потребность в них и собственные оборотные средства могут покрыть лишь часть запасов. Если же показатель выше 1,0, то, возможно, организация испытывает недостаток материальных запасов, что может стать причиной нарушения бесперебойности ее производственно-хозяйственной деятельности. Нормальным значением данного коэффициента считается значение, попадающее в интервал 0,5÷0,8 (50÷80% запасов предприятия должны формироваться за счет собственных источников). Кредитные организации с большим доверием относятся к предприятиям, которые не менее половины своих запасов и затрат покрывают собственным капиталом.

В рассматриваемом примере

$$K_{17} = \frac{1895,0 - 639,8}{1350,0} = 0,93,$$

то есть немного превышает нормальное значение.

При расчете этого коэффициента следует учитывать, что обоснованная величина материальных запасов индивидуальна для каждого предприятия, поэтому указанное нормальное значение коэффициента обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами является ориентировочным.

**Коэффициент маневренности собственного капитала** ( $K_{18}$ ) дает возможность определить, насколько мобильны собственные источники средств предприятия с финансовой точки зрения. Определяется данный коэффициент по формуле:

$$\begin{aligned} K_{18}^I &= \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}} = \\ &= \frac{\text{стр. (490 + 640)} - \text{стр. 190 (ф. № 1)}}{\text{стр. 490 + 640 (ф. № 1)}} \end{aligned}$$

По данной формуле коэффициент маневренности собственного капитала рассчитывается в том случае, когда предприятие не пользуется долгосрочными заемными средствами. Если же предприятие в своей хозяйственной деятельности использует долгосрочные кредиты и займы, то этот коэффициент следует рассчитывать по формуле:

$$\begin{aligned} K_{18}^{\text{II}} &= \frac{\text{Собственный капитал} - \\ &- (\text{Внеоборотные активы} + \text{Долгосрочные заемные средства})}{\text{Собственный капитал}} = \\ &= \frac{\text{стр. (490 + 640)} - \text{стр. (190 + 590) (ф. № 1)}}{\text{стр. 490 + 640 (ф. № 1)}} \end{aligned}$$

Оптимальное значение этого коэффициента зависит от характера деятельности организации: в фондоемких производствах его нормальная величина должна быть ниже, чем в материалоемких. Считается, что чем выше коэффициент маневренности собственного капитала, тем лучше финансовое состояние предприятия. Ориентировочное нормальное значение этого коэффициента равно 0,5.

Так как в нашем примере предприятие пользуется долгосрочными заемными средствами, коэффициент маневренности собственного капитала следует рассчитывать по второй формуле.

На начало отчетного периода:

$$K_{18н} = \frac{2178,5 - (538,9 + 610,5)}{2178,5} = 0,47;$$

на конец отчетного периода:

$$K_{18ф} = \frac{1895,0 - (639,8 + 630,8)}{1895,0} = 0,33.$$

Рассматриваемое предприятие является материалоемким, поэтому полученное значение  $K_{18}$  на конец отчетного периода считается низким — финансовое состояние предприятия за отчетный период ухудшилось (коэффициент маневренности снизился на 0,14). Быстро маневрировать при изменении рыночной ситуации можно только  $\frac{1}{3}$  частью собственных средств. Для выявления причин такого снижения необходимо рассчитать индекс постоянного актива и коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств.

**Коэффициент обеспеченности процентов по долговым обязательствам** (*степень покрытия процентных платежей прибылью*),  $K_{19}$ , используется для определения способности предприятия обеспечивать ежегодную выплату процентов по кредитам, облигациям, векселям, договору лизинга и другим долговым обязательствам. Рассчитывается данный коэффициент по формуле:

$$K_{19} = \frac{\text{Прибыль до уплаты налогов и процентов}}{\text{Процентные платежи}} = \frac{\text{стр. 140} + 070 (\text{ф. № 2})}{\text{стр. 070} (\text{ф. № 2})}.$$

Для нашего предприятия коэффициент  $K_{19}$  равен:

$$K_{19} = \frac{127,1 + 218,1}{218,1} = 1,6.$$

Если среднеотраслевое значение коэффициента обеспеченности процентов по долговым обязательствам составляет 4,0, то очевидно, что рассматриваемое предприятие обеспечивает выплаты процентных платежей с относительно низким запасом безопасности. Не исключено, что оно будет испытывать некоторые трудности с привлечением заемных средств.

Довольно часто прибыль превышает размер процентов по долговым обязательствам, а малая величина чистого денежного потока от текущей деятельности не позволяет предприятию за счет собственных источников покрыть финансовые расходы по привлечению заемных средств, поэтому более точную картину обеспеченности процентов по долговым обязательствам можно получить, рассчитав коэффициент покрытия процентов за счет чистого денежного потока от текущей деятельности ( $K_{20}$ ):

$$K_{20} = \frac{\text{Чистый денежный поток от текущей деятельности}}{\text{Процентные платежи}} = \frac{\text{стр. 200 (ф. № 4)}}{\text{стр. 070 (ф. № 2)}}$$

В нашем примере

$$K_{20} = \frac{93,6}{218,1} = 0,43,$$

то есть выполнение обязательств по выплате процентов за счет чистых денежных средств от текущей деятельности возможно только на 43%.

Нормальное значение данного показателя  $> 1,0$  ( $K_{20} > 1,0$ ).

### Оценка структуры баланса

Для анализа и оценки структуры баланса, а также для выявления реальной возможности у предприятия восстановить либо опасности утратить свою платежеспособность применяются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ );
- коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами ( $K_{16}$ );
- коэффициент восстановления платежеспособности ( $K_{21}$ );
- коэффициент утраты платежеспособности ( $K_{22}$ ).

Структура баланса предприятия признается удовлетворительной при условии, что  $K_1 \geq 2$ ;  $K_{16} \geq 0,1$ . В нашем примере  $K_1 = 2,72$ ;  $K_{16} = 0,46$ , что свидетельствует об удовлетворительной структуре баланса. В случае, если хотя бы одно из этих условий не выполняется, рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности, который определяется как отношение расчетного значения коэффициента текущей ликвидности к его нормативному значению. Расчетное значение коэффициента текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения данного коэффициента на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента (разница значений коэффициента на конец и начало отчетного периода) в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным, например, 6 месяцам. Таким образом, коэффициент восстановления платежеспособности ( $K_{21}$ ) определяется по формуле:

$$K_{21} = \frac{K_{1ф} + (T_в/T_о)(K_{1ф} - K_{1н})}{K_{1норм}}$$

где  $K_{1ф}$  — фактическое значение (на конец отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности  $K_1$ ;



$K_{1н}$  — значение коэффициента текущей ликвидности  $K_1$  в начале отчетного периода;

$K_{1норм}$  — нормативное (или среднеотраслевое) значение коэффициента текущей ликвидности (при отсутствии среднеотраслевого значения принимают  $K_{1норм} = 2$ );

$T_в$  — период восстановления платежеспособности в месяцах;

$T_о$  — отчетный период в месяцах.

Если  $K_{21} \geq 1,0$ , то это означает, что у предприятия есть реальная возможность в ближайшее время (в течение периода  $t$ ) восстановить свою платежеспособность ( $K_1 \geq 2,0$ ). Если  $K_{21} < 1,0$ , то при сохранении общей тенденции улучшения платежеспособности на ее восстановление до нормального значения потребуется более продолжительный период.

### Пример.

*Вариант 1:*  $K_{1ф} = 1,6$ ;  $K_{1н} = 1,2$ ;  $K_{1норм} = 2$ ;  $T_в = 6$  мес.;  $T_о = 12$  мес.

Определяем коэффициент восстановления платежеспособности:

$$K_{21} = \frac{1,6 + (6 : 12)(1,6 - 1,2)}{2} = 0,9 < 1,0.$$

Шести месяцев недостаточно для восстановления платежеспособности.

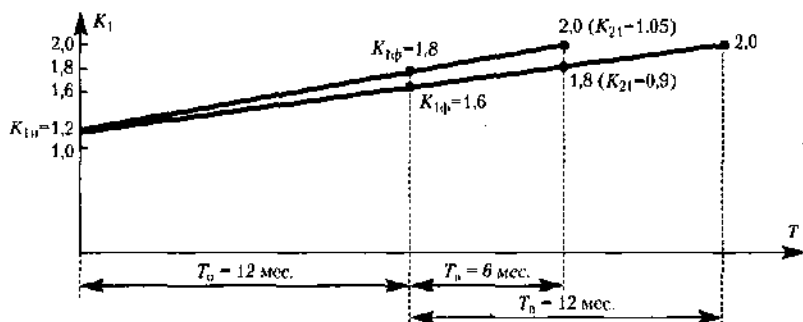
*Вариант 2:*  $K_{1ф} = 1,6$ ;  $K_{1н} = 1,2$ ;  $K_{1норм} = 2$ ;  $T_в = 12$  мес.;  $T_о = 12$  мес.

$$K_{21} = \frac{1,6 + (12 : 12)(1,6 - 1,2)}{2} = 1,0.$$

В течение одного года платежеспособность предприятия восстановится.

*Вариант 3:*  $K_{1ф} = 1,8$ ;  $K_{1н} = 1,2$ ;  $K_{1норм} = 2$ ;  $T_в = 6$  мес.;  $T_о = 12$  мес.

$$K_{21} = \frac{1,8 + (6 : 12)(1,8 - 1,2)}{2} = 1,05.$$



**Рис. 2.3.** Влияние текущей ликвидности на продолжительность периода восстановления платежеспособности предприятия

В течение шести месяцев платежеспособность предприятия может быть восстановлена (рис. 2.3).

Очевидно, что чем выше значение коэффициента текущей ликвидности, тем за более короткий срок предприятие может восстановить свою платежеспособность.

**Коэффициент утраты платежеспособности ( $K_{22}$ )** рассчитывается в случае, когда оба коэффициента ( $K_1$  и  $K_{16}$ ) имеют значения не менее нормативных, то есть когда структура баланса удовлетворительна. Рассчитывают данный коэффициент с целью проверки устойчивости финансового положения предприятия в последующие три месяца. Трехмесячный срок, в течение которого может быть потеряна платежеспособность предприятия, является показателем в том смысле, что по российскому законодательству одним из основных признаков несостоятельности должника является неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение *трех месяцев* с даты, когда они должны были быть исполнены.

$$K_{22} = \frac{K_{1\phi} + (3/T_y)(K_{1\phi} - K_{1н})}{K_{1норм}}$$

где  $T_y = 3$  — период возможной утраты платежеспособности в месяцах.

Считается, что если  $K_{22} > 1,0$ , то у предприятия имеется реальная возможность сохранить свою платежеспособность; если  $K_{22} < 1,0$  — имеется реальная угроза в ближайшие три месяца утратить платежеспособность.

Рассчитаем коэффициент утраты платежеспособности для рассматриваемого нами предприятия. Так как  $K_{1н} = 3,38$ ,  $K_{1\phi} = 2,27$ , то очевидно, что имеется тенденция снижения платежеспособности.

$$K_{22}^{(3)} = \frac{2,27 + (3 : 12)(2,27 - 3,38)}{2} = 1,0.$$

На основании полученного значения коэффициента можно сделать вывод: в последующие после отчетной даты три месяца платежеспособность предприятия сохранится, однако в дальнейшем имеется угроза ее потери.

Определим  $K_{22}$  при  $T_y = 5$  (период возможной утраты платежеспособности равен 5 месяцам):

$$K_{22}^{(5)} = \frac{2,27 + (5 : 12)(2,27 - 3,38)}{2} = 0,9,$$

то есть к концу пятого месяца предприятие теряет свою платежеспособность (при неизменной ситуации в производственно-хозяйственной деятельности предприятия).

При  $T_y = 6$  коэффициент утраты платежеспособности равен:

$$K_{22}^{(6)} = \frac{2,27 + (6 : 12)(2,27 - 3,38)}{2} = 0,86.$$

Очевидно, что кризис на предприятии к концу шестого месяца при отсутствии мероприятий по повышению финансовой устойчивости будет углубляться (рис. 2.4).

Если бы  $K_{1ф} = 2,53$ , то

$$K_{22}^{(6)} = \frac{2,53 + (6 : 12)(2,53 - 3,38)}{2} = 1,06,$$

то есть в данной ситуации платежеспособность предприятия в последующие после отчетной даты шесть месяцев сохраняется.

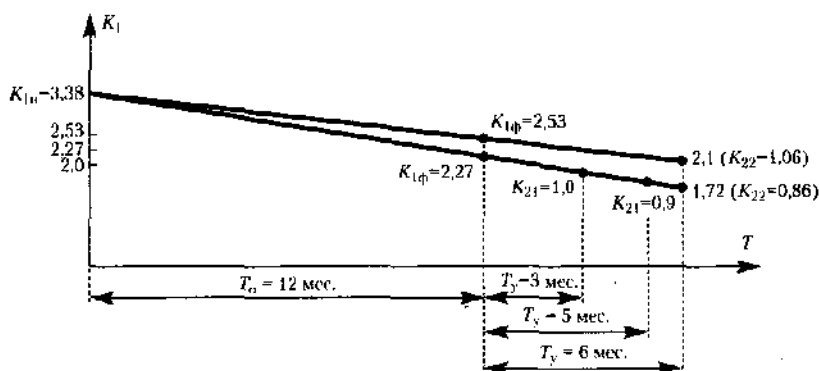


Рис. 2.4. Влияние текущей ликвидности на продолжительность периода устойчивой платежеспособности предприятия

**Коэффициент автономии (финансовой независимости),  $K_{23}$ ,** характеризует уровень общей финансовой независимости, то есть степень независимости предприятия от заемных источников финансирования. Определяется этот коэффициент по формуле:

$$K_{23} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы предприятия}} = \frac{\text{стр. 490} + 640 \text{ (ф. № 1)}}{\text{стр. 190} + 290 \text{ (ф. № 1)}}$$

Нормативное значение коэффициента автономии принято равным не менее 0,5. Это значит, что до достижения этого предела предпри-

ятие может пользоваться заемным капиталом. При  $K_{23} > 0,5$  все его обязательства могут быть покрыты собственными средствами.

В нашем примере на конец отчетного периода этот коэффициент равен:

$$K_{23ф} = \frac{1895,0}{639,8 + 2710,0} = 0,56.$$

Полученный результат свидетельствует о том, что если кредиторы предъявят все долги к взысканию, то предприятие сможет их погасить, реализовав 56% своего имущества (сформированного за счет собственных источников).

На начало отчетного периода коэффициент автономии составлял:

$$K_{23н} = \frac{2178,5}{538,9 + 2986,1} = 0,62,$$

то есть произошло снижение финансовой независимости предприятия, а учитывая, что последнее значение данного коэффициента ( $K_{23ф} = 0,56$ ) незначительно превосходит норму, риск финансовых затруднений в будущем весьма вероятен. Чем выше фондоемкость предприятия, тем больше должен быть коэффициент автономии.

**Коэффициент финансового риска** (*коэффициент финансовой активности, плечо финансового рынка*),  $K_{24}$ , показывает соотношение заемных и собственных средств и является тем рычагом, который изменяет (усиливает) положительный или отрицательный эффект, получаемый за счет соответствующего дифференциала (см. эффект финансового рычага):

$$K_{24} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{\text{стр. 590} + 690 - 640 \text{ (ф. № 1)}}{\text{стр. 490} + 640 \text{ (ф. № 1)}}$$

Нормальное ограничение для данного коэффициента (при положительном дифференциале)  $K_{24} < 1,0$ .

В рассматриваемом примере:

$$K_{24} = \frac{630,8 + 824,0}{1895,0} = 0,77.$$

Анализ коэффициента финансового риска следует проводить в комплексе с анализом коэффициентов оборачиваемости запасов, оборачиваемости дебиторской задолженности, обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами, долгосрочного привлечения заемных средств и реальной стоимос-

ти имущества. Изменение этих показателей влечет изменение соотношения заемных и собственных средств.

**Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств** ( $K_{25}$ ) характеризует интенсивность использования предприятием заемных средств для обновления и расширения производства:

$$K_{25} = \frac{\text{Долгосрочный заемный капитал}}{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочный заемный капитал}} = \\ = \frac{\text{стр. 590 (ф. № 1)}}{\text{стр. 490} + 640 + 590 \text{ (ф. № 1)}}$$

Использовать долгосрочные кредиты для развития производства (бизнеса) целесообразно только в том случае, если это приводит к существенному росту прибыли.

Для рассматриваемого предприятия данный коэффициент равен: на начало отчетного периода:

$$K_{25н} = \frac{610,5}{2178,5 + 610,5} = 0,22;$$

на конец отчетного периода:

$$K_{25ф} = \frac{630,8}{1895,0 + 630,8} = 0,25,$$

то есть предприятие немного повысило интенсивность использования долгосрочных заемных средств.

**Индекс постоянного актива** ( $K_{26}$ ) показывает долю основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств:

$$K_{26} = \frac{\text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{\text{стр. 190 (ф. № 1)}}{\text{стр. 490} + 640 \text{ (ф. № 1)}}$$

Если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами, то рост индекса постоянного актива возможен только при условии снижения коэффициента маневренности ( $K_{18} + K_{26} = 1,0$ ). Если же предприятие использует долгосрочные заемные средства, то повышение данного показателя возможно при одновременном увеличении коэффициента маневренности собственного капитала.

В нашем примере индекс постоянного актива составит на начало и конец отчетного периода соответственно:

$$K_{26н} = \frac{538,9}{2178,5} = 0,25; \quad K_{26ф} = \frac{639,8}{1895,0} = 0,34.$$

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что производственный потенциал предприятия вырос за счет собственных источников и за счет привлечения долгосрочных заемных средств. Однако в результате увеличения доли внеоборотных активов в источниках собственных средств мобильность ( $K_{18}$ ) собственных источников средств предприятия снизилась.

**Коэффициент финансовой устойчивости** (*покрытия инвестиций*),  $K_{27}$ , показывает долю «надежных» источников средств (то есть тех средств, которые могут быть использованы предприятием длительное время) в общей сумме источников финансирования:

$$K_{27} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочный заемный капитал}}{\text{Валюта баланса}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 490} + 640 + 590 \text{ (ф. № 1)}}{\text{стр. 490} + 590 + 690 \text{ (ф. № 1)}}$$

В случае отсутствия у предприятия долгосрочного заемного капитала данный коэффициент будет равен коэффициенту автономии. Нормальным значением коэффициента финансовой устойчивости принято считать 0,9; критическим — 0,75.

Для рассматриваемого предприятия значение данного коэффициента на начало отчетного периода будет:

$$K_{27н} = \frac{2178,5 + 610,5}{3525,0} = 0,79;$$

на конец отчетного периода:

$$K_{27ф} = \frac{1895,0 + 630,8}{3349,8} = 0,75,$$

то есть за отчетный период значение данного коэффициента снизилось до критической отметки. Это означает, что  $1/4$  часть источников финансирования составляет краткосрочный заемный капитал.

### **Коэффициенты деловой активности (качества управления активами)**

Эта группа коэффициентов позволяет определить, насколько эффективно предприятие формирует и использует свои активы. Их анализ дает ответ на вопрос: достаточна ли сумма того или иного актива, слишком мала или слишком велика для текущего (планируемого) объема производства? Если приобретается слишком много активов, то приходится привлекать заемные средства, вслед-

ствие чего возрастают затраты на выплату процентов и снижается прибыль. Если активы слишком малы, то существенно снизится объем реализации и может быть упущена прибыль от выгодных продаж.

Расчет потребности в оборотных средствах ведется в зависимости от времени пребывания их в сфере производства (период процесса производства, в течение которого оборотные средства представляют собой запасы) и в сфере обращения (период, когда они находятся в виде остатков нереализованной продукции, денежных средств в кассе предприятия, на счетах в банке и в расчетах с другими хозяйствующими субъектами). Очевидно, что чем меньше время оборота, тем эффективнее используются оборотные средства. При высокой деловой активности каждый рубль оборотных активов будет генерировать больше выручки от продаж.

**Продолжительность одного оборота оборотных средств ( $K_{28}$ )** определяется по формуле:

$$K_{28} = \frac{\text{Средние за период оборотные активы} \times \text{число дней в анализируемом периоде}}{\text{Выручка от продаж}}$$

Если в качестве анализируемого периода берется один год, то данный показатель равен:

$$K_{28} = \frac{\text{среднее за период (стр. 290 - 230) (ф. № 1)}}{\text{стр. 010 (ф. № 2)}} \times 365.$$

В рассматриваемом примере

$$K_{28} = \frac{[(2986,1 - 175,0) + (2710,0 - 350,0)] : 2}{5723,2} \times 365 = 165 \text{ (дней)}.$$

Скорость оборота оборотных средств предприятия в данном случае низкая. При повышении скорости оборота уменьшается потребность предприятия в оборотных средствах и, следовательно, будут снижаться краткосрочные кредиты.

**Коэффициент оборачиваемости готовой продукции ( $K_{29}$ )** характеризует эффективность маркетинговой деятельности предприятия (показывает, с каким темпом изготовленная продукция трансформируется в выручку от продаж). Определяется этот коэффициент по формуле:

$$K_{29} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя за период стоимость готовой продукции}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период стр. 214 (ф. № 1)}}$$

Средняя за изучаемый период стоимость готовой продукции определяется как среднеарифметическое значений данного показателя на начало и конец периода.

Для нашего предприятия данный коэффициент равен:

$$K_{29} = \frac{5723,2}{(320 + 329) : 2} = 17,6.$$

Это означает, что оборачиваемость готовой продукции (в данном случае за год) составляет около 18 раз. Сравнивать полученное значение коэффициента следует с его среднеотраслевым значением. Большое число оборотов свидетельствует о том, что имеется достаточно высокий спрос на продукцию предприятия и оно способно сравнительно быстро возместить свои вложения.

**Коэффициент оборачиваемости активов** (использования совокупного капитала),  $K_{30}$ , показывает, сколько раз в течение анализируемого периода оборачиваются совокупные активы. По своему экономическому содержанию данный показатель идентичен фондоотдаче.

$$K_{30} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Активы предприятия (средние за период)}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период (стр. 190 + 290) (ф. № 1)}}$$

В рассматриваемом примере:

$$K_{30} = \frac{5723,2}{[(538,9 + 2986,1) + (639,8 + 2710,0)] : 2} = 1,66,$$

то есть менее двух оборотов.

Если, например, среднеотраслевое значение этого показателя составляет 3,9, то следовательно, предприятие менее эффективно использует свои ресурсы для выпуска продукции, чем отрасль в целом. Обратим внимание на коэффициенты оборачиваемости (ликвидности) запасов и дебиторской задолженности ( $K_9$ ,  $K_7$ ). По-видимому, имеет место чрезмерное инвестирование в товарно-материальные запасы и допускается слишком большая дебиторская задолженность. Может также иметь место и потеря возможностей быстрой выручки вследствие недостаточной эффективности маркетинга. Таким образом, низкое значение коэффициента оборачиваемости свидетельствует о том, что объем производственно-хо-



зайственной деятельности предприятия недостаточен для данной величины активов. Превышение значения коэффициента оборачиваемости активов над среднеотраслевым уровнем означает достаточно высокую деловую активность специалистов предприятия.

**Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $K_{31}$ )** показывает, сколько раз в течение анализируемого периода оборачиваются счета кредиторов:

$$K_{31} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя кредиторская задолженность}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период (стр. 690 - 610 - 640) (ф. № 1)}}$$

Рассматриваемый коэффициент характеризует интенсивность погашения кредиторской задолженности предприятием. Повышение коэффициента означает относительное снижение объема предоставляемых предприятию коммерческих кредитов. Низкое значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности свидетельствует или об имеющихся на предприятии проблемах с платежеспособностью, или об умелом использовании кредиторской задолженности в качестве краткосрочного источника средств.

В нашем примере

$$K_{31} = \frac{5723,2}{[(824,0 - 449,0) + (736,0 - 573,9)] : 2} = 21,3.$$

**Средний срок оборота кредиторской задолженности ( $K_{32}$ )** характеризует сложившийся за анализируемый период срок погашения кредиторской задолженности. Если в качестве анализируемого периода рассматривать 1 год, то данный показатель определяется по формуле:

$$K_{32} = \frac{365}{K_{31}} = 17 \text{ (дней)}.$$

Расчетное значение этого показателя следует сравнивать с его среднеотраслевым значением.

**Коэффициент выполнения обязательств перед кредиторами ( $K_{33}$ )** показывает, какая часть кредиторской задолженности погашена в анализируемом периоде:

$$K_{33} = \frac{\text{Процентные платежи}}{\text{Средняя кредиторская задолженность}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 070 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период (стр. 690 - 610 - 640) (ф. № 1)}}$$

Оптимальное значение данного показателя равно 1,0.  
В нашем примере

$$K_{33} = \frac{218,1}{[(824,0 - 449,0) + (736,0 - 573,9)] : 2} = 0,81.$$

Полученный результат показывает, что 19% (1,0 - 0,81) кредиторской задолженности за отчетный год не было погашено. Это свидетельствует о недостаточной платежеспособности предприятия.

**Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ( $K_{34}$ )** показывает, сколько раз за анализируемый период собственные средства предприятия трансформируются в выручку от продаж. Определяется по формуле:

$$K_{34} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднее значение собственного капитала}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период (стр. 490 + 640) (ф. № 1)}}$$

Данный показатель характеризует интенсивность использования собственного капитала в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. В рассматриваемом примере

$$K_{34} = \frac{5723,2}{(2178,5 + 1895,0) : 2} = 2,8.$$

**Коэффициент оборачиваемости заемного капитала ( $K_{35}$ )** показывает, сколько раз за анализируемый период заемные средства трансформируются в выручку от продаж. Определяется по формуле:

$$K_{35} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднее значение заемного капитала}} =$$

$$= \frac{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период (стр. 590 + 690 - 640) (ф. № 1)}}$$

Этот коэффициент характеризует интенсивность использования заемных средств в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. В рассматриваемом примере

$$K_{35} = \frac{5723,2}{[(610,5 + 736,0) + (630,8 + 824,0)] : 2} = 4,1.$$

Анализ коэффициентов  $K_{34}$  и  $K_{35}$  имеет важное значение при определении возможности использования эффекта финансового

рычага. Сравнение этих коэффициентов позволяет, в частности, сделать вывод об оправданности привлечения заемных средств. Возможно, при повышении интенсивности использования собственного капитала можно было бы обойтись привлечением меньшего объема заемных средств.

### Показатели рентабельности

Можно выделить два типа показателей рентабельности: 1) рентабельность по отношению к продажам; 2) рентабельность по отношению к инвестициям. К первому типу относятся: *коэффициент валовой прибыли, рентабельность продаж, рентабельность производства и коэффициент чистой прибыли*. Ко второму типу — показатели рентабельности капитала (*рентабельность собственного капитала, рентабельность совокупного капитала, рентабельность, перманентного капитала, рентабельность инвестированного капитала*) и *рентабельность активов*. Используются и другие показатели рентабельности. В данном параграфе будут рассмотрены наиболее распространенные показатели.

**Коэффициент валовой прибыли ( $K_{36}$ )** определяется по формуле:

$$K_{36} = \frac{\text{Выручка от продаж} - \text{себестоимость продукции}}{\text{Выручка от продаж}} = \\ = \frac{\text{стр. 010} - 020 (\text{ф. № 2})}{\text{стр. 010} (\text{ф. № 2})}$$

или

$$K_{36} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} = \frac{\text{стр. 029 (ф. № 2)}}{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}$$

Заметим, что в отчете о прибылях и убытках (стр. 010) отражается выручка (нетто) от продажи товаров, работ, услуг (за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), то есть *чистая выручка*. Этот коэффициент свидетельствует об эффективности производственно-хозяйственной деятельности, в том числе об эффективности ассортиментной и ценовой политики предприятия.

Для рассматриваемого предприятия данный показатель равен:

$$K_{36} = \frac{2317,5}{5723,2} = 0,405, \text{ или } 40,5\%.$$

Значение данного показателя желательно сравнивать с его среднеотраслевым значением. Если расчетное значение коэффициента

валовой прибыли окажется ниже среднеотраслевого, это будет означать, что предприятие осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность менее эффективно, чем отрасль в целом.

**Рентабельность продаж ( $K_{37}$ ).** Данный показатель еще называют *рентабельностью оборота*. Характеризует величину прибыли, полученной с каждого рубля выручки:

$$K_{37} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} = \frac{\text{стр. 050 (ф. № 2)}}{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}$$

Низкая прибыль на единицу продаж свидетельствует о невысоком спросе на продукцию предприятия и (или) высоких затратах на ее изготовление.

Этот показатель отличается от коэффициента валовой прибыли тем, что из суммы валовой прибыли вычитаются коммерческие и управленческие расходы, непосредственно не связанные с производством товаров (выполнением работ, оказанием услуг). Сопоставительный анализ показателей  $K_{36}$  и  $K_{37}$  позволяет более полно выявить причины, обусловившие динамику рентабельности продаж. Если, например, значение коэффициента валовой прибыли за анализируемый и предыдущий периоды существенно не изменилось, а рентабельность продаж снизилась, то причиной этого снижения является непропорциональное росту выручки увеличение коммерческих и (или) управленческих расходов. В нашем примере

$$K_{37} = \frac{396,2}{5723,2} = 0,07,$$

то есть с каждого рубля выручки предприятие получает только 7 коп. прибыли. Очевидно, что для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия необходимо значительно повысить рентабельность продаж.

**Рентабельность производства (текущих затрат в основной деятельности),  $K_{38}$ ,** характеризует величину прибыли от продаж, полученную на рубль расходов по обычным видам деятельности:

$$K_{38} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость проданных товаров, продукции (работ, услуг)}} = \frac{\text{стр. 050 (ф. № 2)}}{\text{стр. 020 (ф. № 2)}}$$

В рассматриваемом примере

$$K_{38} = \frac{396,2}{3405,7} = 0,12.$$

Полученный результат показывает, что доходность затрат в основной деятельности предприятия низкая (на каждый рубль затрат предприятие имеет только 12 коп. прибыли от продаж),

**Коэффициент чистой прибыли ( $K_{39}$ )** определяется по формуле:

$$K_{39} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} = \frac{\text{стр. 190 (ф. № 2)}}{\text{стр. 010 (ф. № 2)}}$$

Данный показатель характеризует эффективность деятельности предприятия после учета всех доходов и всех издержек и после уплаты налога на прибыль. Сопоставительный анализ показателей  $K_{37}$  и  $K_{39}$  позволяет выявить влияние операционных и внеоперационных доходов и расходов, а также налога на прибыль на относительную эффективность деятельности предприятия.

Для рассматриваемого предприятия

$$K_{39} = \frac{99,8}{5723,2} = 0,0174, \text{ или } 1,74\%,$$

то есть с одного рубля выручки от продаж предприятие имеет менее 2 коп. чистой прибыли, что крайне недостаточно для эффективной деятельности.

**Рентабельность собственного капитала ( $K_{40}$ )** в зависимости от целей анализа можно определять по прибыли до налогообложения и по чистой прибыли. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли рассчитывается по формуле:

$$K_{40} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал (среднее за период значение)}} = \\ = \frac{\text{стр. 190 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период (стр. 490 + 640) (ф. № 1)}}$$

Анализ данного показателя важен для собственников предприятия (как реальных, так и потенциальных), поскольку характеризует величину прибыли, полученной с каждого рубля собственных средств предприятия, а также для кредиторов, так как косвенно оценивает возможность предприятия погашать кредиторскую задолженность. С учетом этого показателя определяется стоимость предприятия на рынке. В нашем примере

$$K_{40} = \frac{99,8}{(2178,5 + 1895,0) : 2} = 0,05.$$

С каждого рубля собственных средств предприятие получает 5 коп. прибыли, что свидетельствует о низкой отдаче собственного капитала.

**Рентабельность совокупного капитала ( $K_{41}$ )** так же, как и предыдущий показатель, может быть рассчитана по прибыли до налогообложения и по чистой прибыли. Значение этого показателя характеризует величину прибыли, полученной с каждого рубля капитала, вложенного в предприятие:

$$K_{41} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднее значение собственного и заемного капитала}} = \\ = \frac{\text{стр. 190 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период стр. 700 (ф. № 1)}}$$

Для рассматриваемого предприятия

$$K_{41} = \frac{99,8}{(3525,0 + 3349,8) : 2} = 0,03,$$

что свидетельствует о низкой эффективности использования всего капитала предприятия.

**Рентабельность перманентного (постоянного) капитала ( $K_{42}$ )** определяется по формуле:

$$K_{42} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Среднее значение собственного и долгосрочного заемного капитала}} = \\ = \frac{\text{стр. 140 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период (стр. 490 + 640 + 590) (ф. № 1)}}$$

Данный показатель характеризует эффективность использования собственного капитала и капитала, вложенного на длительный срок. В рассматриваемом примере

$$K_{42} = \frac{127,1}{[(2178,5 + 610,5) + (1895,0 + 630,8)] : 2} = 0,05,$$

то есть прибыль предприятия слишком мала и не сможет обеспечить его эффективную производственно-хозяйственную деятельность.

**Рентабельность инвестированного капитала ( $K_{43}$ )** рассчитывается для оценки эффективности инвестиций. Этот показатель следует также использовать при оценке эффекта финансового рычага. Определяется по формуле:

$$K_{43} = \frac{\text{Чистая прибыль (стр. 190 ф. № 2)}}{\text{Инвестированный капитал}}$$

Основными источниками формирования инвестиционных ресурсов являются: чистая прибыль предприятия, амортизационные

отчисления, долгосрочные займы и кредиты, эмиссия облигаций и дополнительная эмиссия акций предприятия, выручка от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов.

Рентабельность инвестированного капитала характеризует эффективность использования капитала, вложенного на длительный срок.

Если, например, инвестиции в развитие производства (бизнеса) в анализируемом периоде составили 239,7 тыс. руб., то

$$K_{43} = \frac{99,8}{239,7} = 0,42,$$

то есть на каждый рубль капитала, вложенного в развитие, приходится 42 коп. прибыли.

**Рентабельность совокупных активов ( $K_{44}$ )** в зависимости от цели анализа можно рассчитывать по прибыли до налогообложения и по чистой прибыли. Характеризует величину соответствующей прибыли, получаемой предприятием на один рубль всех видов ресурсов предприятия в денежном выражении.

Определяется по формуле:

$$\begin{aligned} K_{44} &= \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина активов}} = \\ &= \frac{\text{стр. 140 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период стр. 300 (ф. № 1)}}, \end{aligned}$$

или

$$\begin{aligned} K_{44} &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина активов}} = \\ &= \frac{\text{стр. 190 (ф. № 2)}}{\text{Среднее за период стр. 300 (ф. № 1)}}. \end{aligned}$$

Для нашего примера рентабельность совокупных активов, рассчитанная по чистой прибыли, равна

$$K_{44} = \frac{99,8}{(3525,0 + 3349,8) : 2} = 0,029, \text{ или } 2,9\%,$$

что свидетельствует о низкой эффективности использования ресурсов предприятия.

**Степень доходности активов (коэффициент отдачи активов),  $K_{45}$** , определяется как произведение коэффициента оборачиваемости активов ( $K_{30}$ ) на коэффициент чистой прибыли ( $K_{39}$ ):

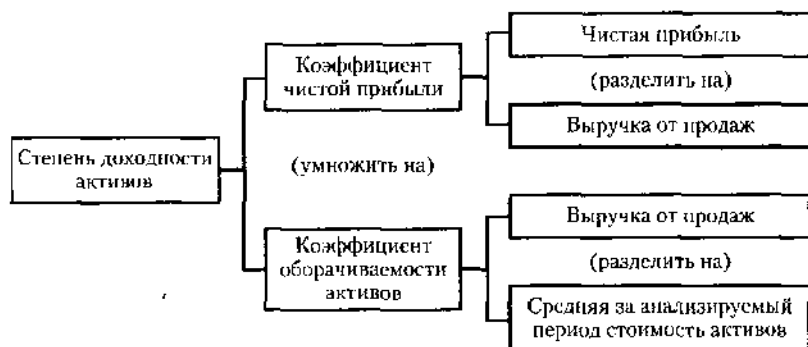
$$K_{45} = K_{30} \times K_{39}.$$

Этот коэффициент известен как *уравнение Дюпона*, которое позволяет рассчитать реальную прибыль на активы в сложившейся на предприятии ситуации:

$$K_{45} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Активы предприятия}} \times \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} =$$

$$= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы предприятия}}$$

Сами по себе ни коэффициент чистой прибыли, ни коэффициент оборачиваемости активов не могут дать адекватного представления об эффективности деятельности фирмы. Так, при вычислении коэффициента чистой прибыли не учитывается то, как используются материальные средства, а коэффициента оборачиваемости — доходность продаж. Показатель доходности на активы устраняет эти недостатки. Увеличение степени доходности активов может произойти в результате либо увеличения оборота при существующих средствах, либо увеличения коэффициента чистой прибыли, либо обоих этих факторов. Взаимосвязь рассмотренных коэффициентов показана на схеме 2.2. Две фирмы с разными коэффициентами оборачиваемости активов и чистой прибыли могут иметь одинаковый уровень доходов на свои активы.



**Схема 2.2.** Определение степени доходности активов

Можно получить одинаковую степень доходности, например 15%, как при  $K_{30} = 1,5$  и  $K_{39} = 10\%$ , так и при  $K_{30} = 2$  и  $K_{39} = 7,5\%$ . В рассматриваемом примере

$$K_{45} = 1,66 \times 0,02 = 0,033, \text{ или } 3,3\%.$$

Чистая прибыль предприятия составила 2% на каждый рубль с выручки от продаж, а его активы в течение года «обернулись»



1,66 раза. Таким образом, реальная чистая прибыль предприятия в расчете на активы составила 3,3%

Сводный обзор основных финансовых коэффициентов, применяемых для анализа финансового состояния предприятия, приводится в табл. 2.2.

### **§ 2.3.3. Оценка динамики финансовых коэффициентов**

Изменение финансового состояния предприятия можно проследить, анализируя финансовые коэффициенты за ряд лет. В табл. 2.3 представлен пример динамики некоторых финансовых коэффициентов, рассмотренных в этой главе, а также индексы этих показателей к предыдущему периоду за 10 лет. Анализируя такие ряды, можно выявить тенденции изменений финансовых коэффициентов, характерные для данного предприятия, и их взаимосвязи.

Как можно видеть, отношение оборотного капитала к краткосрочным обязательствам (коэффициент текущей ликвидности) и коэффициент строгой ликвидности колебались до 2004 г., затем росли до 2008 г. и снизились в течение 2008 г. Аналогичная тенденция наблюдалась и для среднего срока погашения дебиторской задолженности: до 2004 г. он то рос, то снижался, с 2004 по 2007 г. стабильно повышался, а затем несколько упал. Коэффициент оборачиваемости запасов за исключением 2002 г. стабильно снижался в течение всего периода. Эти тенденции говорят об относительном приросте запасов и дебиторской задолженности. Их оборот упал, что вызывает вопрос о качестве этих средств. В такой ситуации необходимо изучить кредитную политику предприятия, проанализировать его опыт в возврате долгов и потери вследствие возникновения неплатежеспособности дебиторов. Кроме того, следует выявить узкие места в управлении товарно-материальными запасами.

Отношение долговых обязательств к собственному капиталу (коэффициент долга) упало после 2001 г., что, с точки зрения кредиторов, является свидетельством улучшения общего состояния дел предприятия, хотя эта тенденция может сдерживать рост объема продаж. Коэффициенты валовой и чистой прибыли сильно колебались за прошедший период. Однако с 2005 г. оба этих показателя демонстрировали стабильный, обнадеживающий рост. Подобным же образом вел себя показатель рентабельности совокупных активов, хотя и он, и коэффициент чистой прибыли несколько упали в 2008 г. Наблюдавшийся рост рентабельности совокупных активов особенно примечателен на фоне снижения

Сводный обзор основных финансовых коэффициентов

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	$K_1$	$\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства}}$ $\frac{\text{Краткосрочные активы} + \text{срочные пассивы}}{\text{Краткосрочные пассивы}}$	2,72	2,0	Объем свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников, достаточен, однако средства предприятия используются не рационально
Коэффициент абсолютной (строгой) ликвидности	$K_2$	$\frac{\text{Наиболее ликвидные активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства}}$ $\frac{\text{Краткосрочные активы} + \text{срочные пассивы}}{\text{Краткосрочные пассивы}}$	0,26	$0,2 \div 0,5$	Краткосрочная задолженность может быть погашена за 4 дня
Коэффициент критической (быстрой) ликвидности	$K_3$	$\frac{\text{Быстро-реализуемые активы} + \text{ликвидные активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства}}$ $\frac{\text{Краткосрочные активы} + \text{срочные пассивы}}{\text{Краткосрочные пассивы}}$	1,08	$> 1,5$	Краткосрочные обязательства примерно равны быстро-реализуемым и наиболее ликвидным активам
Показатель ликвидности при мобилизации средств	$K_4$	$\frac{\text{Медленно-реализуемые активы}}{\text{Наиболее срочные обязательства}}$ $\frac{\text{Краткосрочные активы} + \text{срочные пассивы}}{\text{Краткосрочные пассивы}}$	2,18	В зависимости от емкости производства или объема реализации 0,5÷1,0	Медленно-реализуемые активы более чем в 2 раза превышают краткосрочные обязательства. Предприятие или расширило производство, или ухудшило результативность хозяйственной деятельности

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Коэффициент общей ликвидности	$K_5$	$\frac{\text{Ликвидные средства}}{\text{Платежные обязательства}}$	1,18	$\geq 1,0$	Баланс предприятия достаточно ликвиден
Средний срок погашения дебиторской задолженности	$K_6$	$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Средняя за изучаемый период выручка от продажи в кредит}}$	101 день	Среднеотраслевое значение	Если среднеотраслевое значение показателя равно, например, 45 дням, то срок неплатежей счетов предприятия превышает нормальный в 2,2 раза
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$K_7$	$\text{Если изучаемый период 1 год, то: } K_7 = \frac{365}{K_6 (\text{годовой})}$	3,6	Среднеотраслевое значение	Более медленная оборачиваемость дебиторской задолженности по сравнению с отраслью (среднеотраслевое значение в данном примере — 8,0)
Средний срок погашения кредиторской задолженности	$K_8$	$\frac{\text{Средняя кредиторская задолженность}}{\text{Расходы по закупкам за год}}$	68 дней	Среднеотраслевое значение	Если, например, среднеотраслевой показатель равен 40 дням, то это означает, что часть обязательств предприятия вовремя не погашается
Коэффициент оборачиваемости запасов (ликвидность запасов)	$K_9$	$\frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Средняя стоимость запасов}}$	2,6	Среднеотраслевое значение	При среднеотраслевом значении 3,3 следует, что управление запасами на предприятии менее эффективно, чем в целом по отрасли

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Период обращения товарно-материальных запасов	$K_{10}$	$\frac{\text{Средняя стоимость запасов} \times 365}{\text{Себестоимость реализованной продукции}}$	139 дней	Среднеотраслевое значение	Повышение над среднеотраслевым значением означает, что производственно-реализационный цикл на предприятии больше, чем у конкурентов
Период обращения денежных средств	$K_{11}$	$K_{10} + K_6 - K_8$	172 дня	Среднеотраслевое значение	Задача анализа — найти оптимальный для предприятия объем текущих активов
Коэффициент долга	$K_{12}$ или $K_{13}$	$\frac{\text{Суммарная задолженность Активы предприятия}}{\text{Суммарная задолженность Собственный капитал}}$	0.43  0.77	$\leq 0.5$  Среднеотраслевое значение	Чем ниже коэффициент, тем выше гарантия, что предприятие-должник расплатится с кредиторами
Коэффициент текущей платежеспособности	$K_{14}$	$\frac{\text{Денежные + финансовые средства}}{\text{Задолженность, сроки оплаты которой наступили}}$	0.10	$\geq 1.0$	Платежеспособность организации в анализируемом периоде низкая
Коэффициент долгосрочной платежеспособности	$K_{15}$	$\frac{\text{Долгосрочный заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	0.28 0.33	Среднеотраслевое значение	Уровень долгосрочной платежеспособности снизился

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	$K_{16}$	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$	0,46	0,1	Уровень независимости текущей деятельности от заемного капитала достаточно высок
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	$K_{17}$	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Запасы}}$	0,93	0,5 ÷ 0,8	Практически весь объем запасов предприятия (93%) сформирован за счет собственных источников
Коэффициент маневренности собственного капитала	$K_{18}$	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}}$	0,47 ↓ 0,33	0,5	Финансовое состояние за анализируемый период ухудшилось. Быстро маневрировать можно только 1/3 частью собственных средств
Коэффициент обеспеченности процентов по долгам обязательствам	$K_{19}$	$\frac{\text{Прибыль до уплаты налогов и процентов}}{\text{Процентные платежи}}$	1,6	Среднеотраслевое значение	Предприятие не в состоянии вовремя обеспечить выплату всех процентов по долговым обязательствам
Коэффициент покрытия процентов за счет чистого денежного потока от текущей деятельности	$K_{20}$	$\frac{\text{Чистый денежный поток от текущей деятельности}}{\text{Процентные платежи}}$	0,43	> 1,0	Выполнение обязательств по выплате процентов за счет чистых денежных средств от текущей деятельности возможно только на 43%

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Коэффициент восстановления платежеспособности	$K_{21}$	$\frac{K_{1ф} + (T_{в}/T_{0})(K_{1ф} - K_{1н})}{K_{1порг}}$	0,9 (отвлеченный пример)	Сравнивается с 1,0	Продолжительность анализируемого периода для восстановления платежеспособности предприятия недостаточно
Коэффициент утраты платежеспособности	$K_{22}$	$\frac{K_{1ф} + (3/T_{0})(K_{1ф} - K_{1н})}{K_{1порг}}$	1,0	Сравнивается с 1,0	В последующие три месяца платежеспособность предприятия сохранится
Коэффициент автономии	$K_{23}$	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы предприятия}}$	0,62 ↓ 0,56 ↑	$\geq 0,5$	Произошло снижение финансовой независимости предприятия
Коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага)	$K_{24}$	$\frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственный капитал}}$	0,77	$< 1,0$	Заемные средства составляют 77% от величины собственного капитала предприятия
Коэффициент долгосрочного прироста заемных средств	$K_{25}$	$\frac{\text{Долгосрочный заемный капитал}}{\text{Собственный капитал} + \text{Заемный капитал}}$	0,22 ↓ 0,25 ↑	Среднее отраслевое значение	Интенсивность использования долгосрочных заемных средств повысилась
Индекс постоянного актива	$K_{26}$	$\frac{\text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}}$	0,25 ↓ 0,34 ↑	Среднее отраслевое значение	Производительный потенциал предприятия вырос за счет собственных и долгосрочных заемных средств

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{27}$	$\frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочный заемный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$	0.79 ↓ 0.75 ↓	0.9; Критическое – 0.75	Значение коэффициента снизилось до критической отметки
Продолжительность одного оборота оборотных средств	$K_{28}$	$\frac{\text{Средние за период оборотные активы}}{\text{Выручка от продаж}}$	165 дней	Среднеотраслевое значение	Скорость оборота оборотных средств предприятия низкая
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции	$K_{29}$	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя за период стоимость готовой продукции}}$	17.6	Среднеотраслевое значение	Готовая продукция за год около 18 раз трансформируется в выручку от продаж
Коэффициент оборачиваемости активов	$K_{30}$	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средние за период активы предприятия}}$	1.66	Среднеотраслевое значение	Низкое значение коэффициента показывает, что объем хозяйственной деятельности предприятия недостаточен для данной величины активов
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$K_{31}$	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя кредиторская задолженность}}$	21.3	Среднеотраслевое значение	Характеризует интенсивность погашения кредиторской задолженности предприятием
Средний срок оборота кредиторской задолженности	$K_{32}$	$\frac{365}{K_{31}}$	17 дней	Среднеотраслевое значение	

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Коэффициент выполнения обязательств перед кредиторами	$K_{33}$	$\frac{\text{Процентные платежи}}{\text{Средняя кредиторская задолженность}}$	0,81	1,0	19% кредиторской задолженности за отчетный период не было погашено
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$K_{34}$	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднее значение собственного капитала}}$	2,8	Среднее отраслевое значение	Показывает интенсивность использования собственного капитала в хозяйственной деятельности
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	$K_{35}$	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднее значение заемного капитала}}$	4,1	Среднее отраслевое значение	Показывает интенсивность использования заемных средств в хозяйственной деятельности
Коэффициент валовой прибыли	$K_{36}$	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}}$	0,405	Среднее отраслевое значение	Значение ниже среднеотраслевого означает менее эффективную работу предприятия по сравнению с отраслью
Рентабельность продаж	$K_{37}$	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}}$	0,07	Среднее отраслевое значение	Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо повысить рентабельность продаж
Рентабельность производства	$K_{38}$	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость проданных продукции, работ, услуг}}$	0,12	Среднее отраслевое значение	Доходность затрат в основной деятельности предприятия низкая (12 коп. прибыли на 1 рубль затрат)



Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета	Расчетное значение показателя (пример)	Рекомендуемое значение показателя	Комментарий расчетных значений показателей (примеры)
Коэффициент чистой прибыли	$K_{39}$	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}}$	1,74%	Среднеотраслевое значение	Эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия низкая
Рентабельность собственного капитала	$K_{40}$	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал (среднее за период значении)}}$	0,05	Среднеотраслевое значение	Отдача собственного капитала низкая
Рентабельность совокупного капитала	$K_{41}$	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднее значение собственного и заемного капитала}}$	0,03	Среднеотраслевое значение	Эффективность использования совокупного капитала низкая
Рентабельность перманентного капитала	$K_{42}$	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Среднее значение собственного и долгосрочного заемного капитала}}$	0,05	Среднеотраслевое значение	Получаемая прибыль не может обеспечивать эффективную производственно-хозяйственную деятельность предприятия
Рентабельность инвестированного капитала	$K_{43}$	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Инвестированный капитал}}$	0,42	Среднеотраслевое значение	Если значение показателя ниже среднеотраслевого, то это означает, что эффективность использования капитала, вложенного в развитие, ниже, чем в отрасли
Рентабельность совокупных активов	$K_{44}$	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина активов}}$	2,9%	Среднеотраслевое значение	Эффективность использования ресурсов предприятия низкая
Степень доходности активов	$K_{45}$	$K_{30} \times K_{39}$	3,3%	Ср. отрасл. значение	Сравнивается со среднеотраслевым значением

Таблица 2.3

## Динамика финансовых коэффициентов предприятия (пример)

Обозначение	Показатель	Коэффициент / Индекс к предшествующему периоду (по годам)									
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
K <sub>1</sub>	Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{2,21}{-}$	$\frac{2,09}{0,94}$	$\frac{2,11}{1,01}$	$\frac{2,06}{0,97}$	$\frac{1,98}{0,96}$	$\frac{2,19}{1,10}$	$\frac{2,41}{1,10}$	$\frac{2,37}{0,98}$	$\frac{2,79}{1,17}$	$\frac{2,72}{0,97}$
K <sub>2</sub>	Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{0,24}{-}$	$\frac{0,21}{0,91}$	$\frac{0,23}{1,06}$	$\frac{0,22}{0,97}$	$\frac{0,21}{0,97}$	$\frac{0,23}{1,07}$	$\frac{0,24}{1,06}$	$\frac{0,24}{1,00}$	$\frac{0,29}{1,19}$	$\frac{0,26}{0,90}$
K <sub>6</sub>	Средний срок погашения дебиторской задолженности	$\frac{64}{-}$	$\frac{62}{0,97}$	$\frac{75}{1,21}$	$\frac{68}{0,91}$	$\frac{65}{0,95}$	$\frac{76}{1,17}$	$\frac{79}{1,04}$	$\frac{90}{1,14}$	$\frac{117}{1,30}$	$\frac{101}{0,86}$
K <sub>9</sub>	Коэффициент оборачиваемости запасов	$\frac{4,9}{-}$	$\frac{4,5}{0,92}$	$\frac{4,4}{0,98}$	$\frac{4,7}{1,08}$	$\frac{4,5}{0,95}$	$\frac{4,2}{0,93}$	$\frac{3,7}{0,89}$	$\frac{3,4}{0,91}$	$\frac{2,7}{0,80}$	$\frac{2,6}{0,96}$
K <sub>13</sub>	Коэффициент долга	$\frac{0,94}{-}$	$\frac{0,90}{0,96}$	$\frac{0,97}{1,08}$	$\frac{0,95}{0,98}$	$\frac{0,91}{0,95}$	$\frac{0,87}{0,96}$	$\frac{0,83}{0,96}$	$\frac{0,82}{0,98}$	$\frac{0,77}{0,94}$	$\frac{0,77}{1,00}$
K <sub>36</sub>	Коэффициент валовой прибыли, %	$\frac{41,8}{-}$	$\frac{38,0}{0,91}$	$\frac{33,1}{0,87}$	$\frac{34,4}{1,04}$	$\frac{35,8}{1,04}$	$\frac{31,5}{0,88}$	$\frac{33,1}{1,05}$	$\frac{34,7}{1,05}$	$\frac{37,2}{1,07}$	$\frac{40,5}{1,09}$
K <sub>39</sub>	Коэффициент чистой прибыли, %	$\frac{1,69}{-}$	$\frac{1,45}{0,86}$	$\frac{0,96}{0,66}$	$\frac{1,09}{1,14}$	$\frac{1,19}{1,09}$	$\frac{0,72}{0,60}$	$\frac{0,93}{1,30}$	$\frac{1,05}{1,13}$	$\frac{1,85}{1,76}$	$\frac{1,74}{0,94}$
K <sub>44</sub>	Рентабельность совокупных активов, %	$\frac{4,05}{-}$	$\frac{3,61}{0,89}$	$\frac{2,34}{0,65}$	$\frac{2,86}{1,22}$	$\frac{3,12}{1,09}$	$\frac{2,03}{0,65}$	$\frac{2,37}{1,17}$	$\frac{2,46}{1,04}$	$\frac{2,96}{1,20}$	$\frac{2,90}{0,98}$
K <sub>30</sub>	Коэффициент оборачиваемости активов	$\frac{1,90}{-}$	$\frac{1,92}{1,01}$	$\frac{1,90}{0,99}$	$\frac{1,94}{1,02}$	$\frac{1,90}{0,98}$	$\frac{1,90}{1,00}$	$\frac{1,82}{0,96}$	$\frac{1,77}{0,97}$	$\frac{1,61}{0,91}$	$\frac{1,66}{1,03}$

коэффициента оборота. Это означает, что на рубль продаж задействовалось все больше средств. Из предшествующих результатов анализа ликвидности ясна причина этого явления: относительно большее увеличение производственных запасов и накопление дебиторской задолженности.

**Выявление взаимосвязи показателей и анализ сложившихся тенденций.** Взаимосвязь показателей можно выявить методами корреляционного анализа. Простейшим и наиболее наглядным из этих методов является парная корреляция рангов исследуемых величин.

Для использования этого метода следует проранжировать значения финансовых коэффициентов, присвоив ранг 1 максимальному (или минимальному) значению.

Если мы имеем ряд рангов  $P_i$  значений финансовых коэффициентов  $K_i$  и ряд рангов  $P_j$  значений финансовых коэффициентов  $K_j$ , то коэффициент корреляции рангов  $P_i$ ,  $P_j$  можно определить по формуле:

$$K_{i,j} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (P_i - P_j)^2}{n(n^2 - 1)},$$

где  $n$  — число членов в рядах  $P_i$ ,  $P_j$  (количество анализируемых периодов).

Коэффициент корреляции рангов изменяется в пределах от  $-1,0$  до  $+1,0$ . Отрицательные значения коэффициента корреляции рангов свидетельствует о разнонаправленности изменений в рядах финансовых коэффициентов  $K_i$  и  $K_j$ : когда значение одного из коэффициентов увеличивается, значение второго уменьшается. Положительное значение коэффициента корреляции рангов говорит об одинаковой направленности: с увеличением (уменьшением) значения одного из финансовых коэффициентов увеличивается (уменьшается) значение второго.

Абсолютное значение коэффициента корреляции рангов характеризует силу связи между изучаемыми параметрами (показателями). Например, можно определить следующие интервалы оценки силы взаимосвязи финансовых коэффициентов:

- $K_{i,j} = 0,1 \div 0,2$  — слабая тенденция;
- $K_{i,j} = 0,3 \div 0,5$  — средняя тенденция;
- $K_{i,j} = 0,5 \div 0,7$  — умеренно сильная тенденция;
- $K_{i,j} > 0,7$  — сильная тенденция.

Выявление взаимосвязи показателей (табл. 2.4) и анализ сложившихся тенденций рассмотрим на примере определения корреляции рангов коэффициента текущей ликвидности с рангами финансовых коэффициентов, представленных в табл. 2.3.

Как видно из табл. 2.4, коэффициент текущей ликвидности  $K_1$  имеет:

- а) сильную корреляцию с коэффициентами:
  - абсолютной ликвидности  $K_2$  (прямая корреляция),
  - средним сроком погашения дебиторской задолженности  $K_6$  (прямая корреляция),
  - оборачиваемости (ликвидности) запасов  $K_9$  (обратная корреляция),
  - долга  $K_{13}$  (обратная корреляция),
  - оборачиваемости активов  $K_{30}$  (обратная корреляция);

Таблица 2.4

**Корреляция рангов коэффициента текущей ликвидности с рангами других финансовых коэффициентов (по данным табл. 2.3)**

$P_i = P_1$ $P_i$ $P_i - P_j$	Ранги в отчетных периодах										$\Sigma(P_i - P_j)^2$	$K_{i,j}$
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
$P_1$	5	8	7	9	10	6	3	4	1	2		
$P_2$	6	10	7	8	9	5	4	3	1	2		
$P_1 - P_2$	-1	-2	0	1	1	1	-1	1	0	0	10	0,94
$P_6$	9	10	6	7	8	5	4	3	1	2		
$P_1 - P_6$	-4	-2	1	2	2	1	-1	1	0	0	32	0,81
$P_9$	1	4	5	2	3	6	7	8	9	10		
$P_1 - P_9$	4	4	3	7	7	0	-4	-4	-8	-8	294	-0,78
$P_{13}$	3	5	1	2	4	6	7	8	9	10		
$P_1 - P_{13}$	2	3	6	7	6	0	-4	-4	-8	-8	301	-0,82
$P_{16}$	1	4	9	7	5	10	6	8	3	2		
$P_1 - P_{16}$	4	4	-2	2	5	-4	-3	-4	-2	0	110	0,34
$P_{19}$	3	4	8	6	5	10	9	7	1	2		
$P_1 - P_{19}$	2	3	-1	3	5	-4	-6	-3	0	0	112	0,33
$P_{14}$	1	2	9	6	3	10	8	7	4	5		
$P_1 - P_{14}$	4	6	-2	3	7	-4	-5	-3	-3	-3	182	-0,10
$P_{30}$	6	4	5	1	3	2	7	8	10	9		
$P_1 - P_{30}$	-1	4	2	8	7	4	-4	-4	-9	-7	312	-0,89

б) корреляцию средней силы с коэффициентами:

- валовой прибыли  $K_{36}$  (прямая корреляция);
- чистой прибыли  $K_{39}$  (прямая корреляция);

в) слабую корреляцию с рентабельностью совокупных активов  $K_{44}$  (обратная корреляция).

Анализ полученных результатов позволяет сделать ряд весьма интересных выводов.

1. Сильная связь коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности ( $K_{i,j} = 0,94$ ) свидетельствует о том, что предприятие в течение рассмотренных периодов поддерживает довольно стабильную долю запасов в оборотных активах и коэффициент текущей ликвидности в достаточной степени характеризует платежеспособность данного предприятия. Коэффициент абсолютной ликвидности уточняет финансовое положение предприятия.

2. Увеличение среднего срока погашения дебиторской задолженности способствовало поддержанию платежеспособности.

предприятия. По-видимому, такой эффект достигнут за счет кредитной политики, стимулирующей продажи. Рост объема продаж, в свою очередь, ведет к повышению рентабельности (коэффициентов валовой и чистой прибыли), что позволяет наращивать оборотные активы, вследствие чего повышается ликвидность. Однако увеличение сроков погашения дебиторской задолженности приводит к увеличению краткосрочных обязательств, что, в свою очередь, ведет к понижению ликвидности. В данном случае эффект от роста объема продаж и рентабельности превосходит отрицательное влияние увеличения сроков дебиторской задолженности.

3. Повышение ликвидности начиная с 2004 г. достигнуто на фоне снижения оборачиваемости запасов ( $K_{i,j} = -0,78$ ). Этот факт показывает необходимость более глубокого анализа данных показателей с целью выявления факторов, повлиявших на величину рассматриваемых коэффициентов. По-видимому, в производстве имеются свободные ресурсы, объем которых превышает необходимую норму запасов, вследствие чего средства предприятия используются нерационально. В данной ситуации необходимо совершенствование управления запасами.

4. Аналогичным образом влияет на показатель ликвидности оборачиваемость активов предприятия ( $K_{i,j} = -0,89$ ). Вероятно, что в производстве задействованы излишние материальные активы и проблема заключается в неудовлетворительном управлении активами в целом.

5. Повышение коэффициентов чистой и валовой прибыли благоприятно сказывается на ликвидности предприятия ( $K_{i,j} = 0,33 \div 0,34$ ). Однако это влияние могло быть значительнее при более эффективном управлении активами (приобретение излишних материальных активов приводит к увеличению себестоимости и снижению рентабельности).

6. Ликвидность в сильной степени зависит от коэффициента долга: чем ниже суммарная задолженность на рубль собственного капитала, тем выше ликвидность ( $K_{i,j} = -0,82$ ). Однако, как мы уже отмечали, интересы увеличения продаж и повышения за счет этого рентабельности собственного капитала диктуют целесообразность повышения доли заемных средств. Отсюда вытекает необходимость поиска оптимального соотношения заемных и собственных средств по критериям ликвидности, рентабельности и риска.

7. Рентабельность совокупных активов практически не влияла в рассматриваемый период на текущую ликвидность ( $K_{i,j} = -0,1$ ). Объясняется этот результат структурой самого показателя:

$$K_{44} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Общая сумма активов}} \rightarrow \begin{matrix} \text{Положительное влияние на ликвидность} \\ \text{Отрицательное влияние на ликвидность} \end{matrix}$$

Составляющие рассматриваемого коэффициента как бы компенсируют разнонаправленные влияния друг на друга.

По результатам данного анализа можно сделать два общих вывода:

- хотя показатели ликвидности говорят о платежеспособности анализируемого предприятия, другие финансовые коэффициенты не вызывают оптимизма на этот счет;

- интересы предупреждения кризисного состояния предприятия требуют совершенствования управления предприятием в целом и в первую очередь управления процессом производства и качеством продукции, управления активами (научно-техническим развитием производства и торговым оборотом производственных активов) и управления финансами (капиталом и финансовыми операциями).

### § 2.3.4. Структура капитала и финансовый левередж

**Понятие «капитал».** В практическом понимании «капитал» — это *вложенный в дело источник дохода*, дающий общественно полезный эффект. Превышение поступающих от использования капитала средств над вложениями образует прибыль. Направление ее части на развитие производства означает **капитализацию (реинвестирование) прибыли** (схема 2.3).

Доход приносит не только производственный фактор «капитал», но и другие источники (деньги, акции и т. п.). Однако все эти источники в конечном счете обеспечивают доход в результате инвестирования в объекты предпринимательской деятельности — в производство товаров и услуг, удовлетворяющих потребности общества. Так, деньги не приносят их владельцам дохода до тех пор, пока они не вложены в прибыльное дело. Вклады в банк приносят их вкладчикам доход в виде процентов благодаря тому, что банк инвестирует принятые им вклады в производство путем предоставления предприятиям кредитов под более высокий процент, чем процент по вкладам.

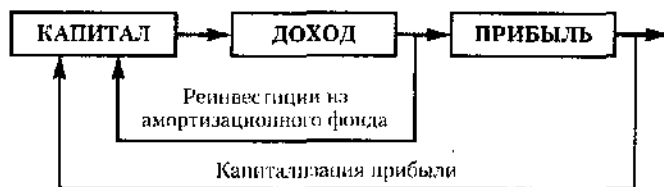


Схема 2.3. Воспроизводство капитала

Капитал как производственный фактор выступает, с одной стороны, в форме **денежного** или **вещественного** капитала, а с другой — в форме **собственного** или **чужого** капитала. Эта неоднозначность определяется структурой баланса предприятия. Если смотреть со стороны пассива, то можно выделить **собственный капитал** предприятия, т. е. те финансовые средства, которые предприятие (предприниматель) создает себе само, и чужие (заемные) средства, образующие **чужой капитал**.

Со стороны актива можно выделить **денежный капитал** (финансовые средства) и **вещественный** (реальный) капитал. Предоставление денежного капитала для покупки средств производства называется *финансированием*, превращение денежного капитала в реальный капитал — *инвестированием*.

Таким образом, инвестиции финансируются за счет собственного капитала предприятия (*самофинансирование*) и за счет чужого капитала путем привлечения заемных средств. Существуют различные механизмы привлечения заемных средств (в форме: ссуды, кредита, выпуска облигаций, венчурного финансирования, лизинга).

На финансовую устойчивость предприятия значительное влияние оказывает доля прибыли, направляемой на реинвестирование научно-технического и производственного развития, а также структура капитала (соотношение заемного капитала и собственного капитала организации). Прибыль и структура капитала определяют *экономическую* и *финансовую рентабельность капитала*. Эти показатели рентабельности связаны с использованием предприятием заемных средств и влиянием финансового левереджа (финансового рычага) на уровень рентабельности собственного капитала.

Эффект заемных средств с фиксированным процентом проявляется в повышении рентабельности собственных средств предприятия («*эффект финансового рычага*», или «*эффект финансового левереджа*») и в увеличении прибыли держателей обыкновенных акций компании (*левередж фирмы* — одно из проявлений принципа «эффекта финансового рычага»).

Высокий научно-технический уровень (НТУ) производства усиливает механизм заемных средств. Если реализация конкретного инвестиционного проекта при вложении капитала обеспечивает экономическую рентабельность  $ЭР$ , а актив  $A$  покрывается за счет собственных средств  $СС$  и заемных  $ЗС$  при ставке процента  $СП$ , то рентабельность собственных средств  $РСС$  определяется:

$$\begin{aligned} РСС &= ЭР + (ЭР - СП) \times (ЗС/СС) = \\ &= ЭР + \text{«эффект финансового рычага»}. \end{aligned}$$

При «дифференциале рычага» ( $\mathcal{EP} - \mathcal{CII}$ )  $> 0$  и «плече рычага» ( $\mathcal{ЗК}/\mathcal{СК}$ )  $> 1.0$  рентабельность собственных средств больше экономической рентабельности ( $\mathcal{РСС} > \mathcal{EP}$ ).

Если проценты за пользование заемными средствами уплачиваются из прибыли до налогообложения, то экономическая рентабельность определяется по формуле:

$$\begin{aligned}\mathcal{EP} &= \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Платежи за пользование заемными средствами}}{\text{Собственный капитал}} = \\ &= \frac{\text{стр. 190} + 070 (\text{ф. № 2})}{\text{стр. 490} (\text{ф. № 1})}\end{aligned}$$

В рассматриваемом примере экономическая рентабельность составит:

$$\mathcal{EP} = \frac{99,8 + 218,1}{1895} \times 100\% = 16,8\%.$$

*Эффект финансового леве́реджа — это способность заемного капитала генерировать дополнительную прибыль от вложений собственного капитала или увеличивать рентабельность собственного капитала благодаря использованию заемных средств.*

Эффект финансового рычага ( $\mathcal{Э}_{\text{фр}}$ ) определяется по формуле:

$$\begin{aligned}\mathcal{Э}_{\text{фр}} &= \left( \mathcal{EP} - \frac{\text{Платежи за пользование заемными средствами (ПЗК)}}{\text{Заемный капитал (ЗК)}} \right) \times \\ &\times \frac{\text{Заемный капитал (ЗК)}}{\text{Собственный капитал (СК)}} = \\ &= \left( \mathcal{EP} - \frac{\text{стр. 070 (ф. № 2)}}{\text{стр. 590} + 690 (\text{ф. № 1})} \right) \times \frac{\text{стр. 590} + 690 (\text{ф. № 1})}{\text{стр. 490} (\text{ф. № 1})}\end{aligned}$$

В этой формуле отношение платежей за пользование заемными средствами к величине заемного капитала представляет собой средний процент по долговым обязательствам ( $\mathcal{CII}$ ).

В нашем примере

$$\mathcal{CII} = \frac{218,1}{1454,8} \times 100\% = 15,0\%.$$

$$\mathcal{Э}_{\text{фр}} = (16,8 - 15,0) \times \frac{1454,8}{1895,0} = 1,4\%.$$

Так как налог на прибыль уплачивается с суммы прибыли после выплаты процентов за обслуживание долга, при расчете рентабельности собственных средств необходимо учитывать налоговый кор-



ректор финансового левеверджа ( $1 - H$ ), который показывает зависимость эффекта финансового левеверджа от ставки налога на прибыль ( $H$ ). Таким образом:

$$PCC = (\mathcal{E}P + \mathcal{E}_{\text{фр}}) \times (1 - H).$$

Для рассматриваемого предприятия при  $H = 21,5\%$

$$PCC = (16,8 + 1,4) \times (1 - 0,215) = 14,3\%.$$

Учитывая, что при одинаковой экономической рентабельности прибыльность собственного капитала существенно зависит от структуры совокупного капитала, мониторинг налогового корректора финансового левеверджа, дифференциала рычага (финансового левеверджа) и плеча рычага позволяет целенаправленно управлять эффектом финансового левеверджа в процессе финансовой деятельности предприятия.

«Эффект рычага» зависит от научно-технического уровня производства и, как правило, выше для производств, имеющих более высокий НТУ. У предприятий с более высоким НТУ производства обычно более высокая экономическая рентабельность и, следовательно, больший «дифференциал рычага» при использовании заемных средств. Банки и индивидуальные инвесторы охотнее идут на предоставление средне- и долгосрочных кредитов таким предприятиям, поэтому «эффект рычага» у них может быть выше за счет более высокой доли заемных средств в капитале, направляемом на реализацию инвестиционного проекта, то есть за счет большего «плеча рычага».

В рыночной экономике привлечение заемных средств осуществляется хозяйственными обществами не только через кредиты банков, но и выпуском облигаций. Купив облигацию хозяйственного общества, инвестор становится его кредитором. Выпуск облигаций по общему правилу осуществляется, когда требуются средства для финансирования новых инвестиционных проектов, доходы и расходы при реализации которых можно предсказать.

**Левевердж фирмы.** Выгодность различных вариантов финансирования инвестиций (с точки зрения показателя «прибыль на акцию») можно определить путем оценки финансового риска и нахождения точки безубыточности для каждого сравниваемого варианта (левеверджа фирмы).

*Левевердж фирмы* — использование заемных средств с фиксированным процентом для увеличения прибыли держателей обыкновенных акций. Является одним из проявлений принципа «эффекта рычага».

Увеличение левереджа влечет за собой повышение риска по доходам держателей обыкновенных акций, поэтому возникает альтернатива риска и ожидаемого дохода. Увеличение ожидаемого дохода ведет к повышению рыночной цены акции (при прочих равных условиях), увеличение риска — к понижению цены акции (также при прочих равных условиях). Задача состоит в определении наилучшего соотношения между риском и ожидаемым доходом с целью максимизировать рыночную цену акций фирмы.

Финансовый риск включает возможный риск неплатежеспособности и возможные изменения доходов акционеров по обыкновенным акциям. Рассмотрим эти риски на примерах.

Возьмем две фирмы, идентичные во всех отношениях, за исключением уровня левереджа. У обеих ожидаемая прибыль до выплаты процентов и налогов 80 000 руб. в год, только у фирмы *A* нет задолженности, а фирма *B* выпустила бессрочные облигации на 200 000 руб. под 15% годовых. Таким образом, общие ежегодные выплаты фирмы *B* равны 30 000 руб., тогда как у фирмы *A* таковых нет. Если денежный доход обеих фирм окажется на 75% меньше, чем ожидалось, т. е. 20 000 руб., то фирма *B* будет не в состоянии покрыть свои расходы из поступлений. Из этого примера следует, что вероятность неплатежеспособности фирмы увеличивается вместе с размером финансовых отчислений.

Теперь оценим финансовый риск — относительный разброс дохода держателей обыкновенных акций. Допустим, оценки ожидаемого дохода от основной деятельности на ближайшие пять лет для фирм *A* и *B* есть субъективные случайные величины, ожидаемое значение распределения вероятностей будет 80 000 руб. для каждой, а стандартные отклонения равны 40 000 руб. Как и в предыдущем примере, предположим, что фирма *A* не имеет задолженности, а фирма *B* выпустила на 200 000 руб. 15-процентных облигаций. Если для простоты пренебречь федеральными налогами, то ожидаемый доход акционеров фирмы *A* составит 80 000 руб., а фирмы *B* — 50 000 руб.

Коэффициент вариации дохода есть стандартное отклонение, деленное на ожидаемую величину дохода. Он составит:

- для фирмы *A*:  $40\,000 \text{ руб.} : 80\,000 \text{ руб.} = 0,50$ ;
- для фирмы *B*:  $40\,000 \text{ руб.} : 50\,000 \text{ руб.} = 0,80$ .

**Приемлемая степень левереджа.** Для выяснения приемлемой степени левереджа в различных финансовых ситуациях нужно проследить чувствительность прибыли на акцию (*EPS*) к прибыли до выплаты налогов и процентов (*EBIT*). Последняя больше зависит не от финансового левереджа, а от результатов деятельности и коммерческого риска фирмы.

Рассмотрим гипотетический пример.

Пусть компания с объемом капитализированных средств, состоящих из вложений в обыкновенные акции, 10 млн руб., намерена мобилизовать еще 5 млн руб. для расширения деятельности. Обсуждаются три варианта финансирования. Средства можно мобилизовать путем: 1) эмиссии обыкновенных акций; 2) эмиссии долговых обязательств под 12% годовых или 3) эмиссии привилегированных акций с дивидендным доходом 11%. Текущий годовой объем прибыли до выплаты налогов и процентов составляет 2,4 млн руб., ставка подоходного налога 40%; количество выпущенных акций 200 000. По первому варианту можно выпустить обыкновенные акции и реализовать их по цене 50 руб. за акцию, что увеличит акционерный капитал еще на 100 000 акций.

Определим, какова была бы прибыль на акцию в трех различных вариантах финансирования, если прибыль до выплаты налогов и процентов была равна 2,4 млн руб. Расчеты приведены в таблице.

### *Варианты финансирования*

(руб.)

Параметры	Обыкновенные акции	Долговые обязательства	Привилегированные акции
Прибыль до выплаты налогов и процентов	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Процентные платежи	—	600 000	—
Прибыль до налогообложения	2 400 000	1 800 000	2 400 000
Налоги на прибыль	960 000	720 000	960 000
Прибыль после налогообложения	1 440 000	1 080 000	1 440 000
Дивиденды по привилегированным акциям	—	—	550 000
Доход держателей обыкновенных акций	1 440 000	1 080 000	890 000
Количество акций, ед.	300 000	200 000	200 000
Прибыль на акцию	4,80	5,40	4,45

Заметим, что проценты по долгам вычитаются из налогооблагаемой прибыли, тогда как дивиденды по привилегированным акциям облагаются налогами. В результате доходы акционеров на одну акцию выше при размещении долговых обязательств, чем при эмиссии привилегированных акций, хотя процентная ставка по долговым обязательствам превышает уровень дивидендов по привилегированным акциям.

График безубыточности (безразличия) для указанных трех вариантов финансирования показан на рис. 2.5.

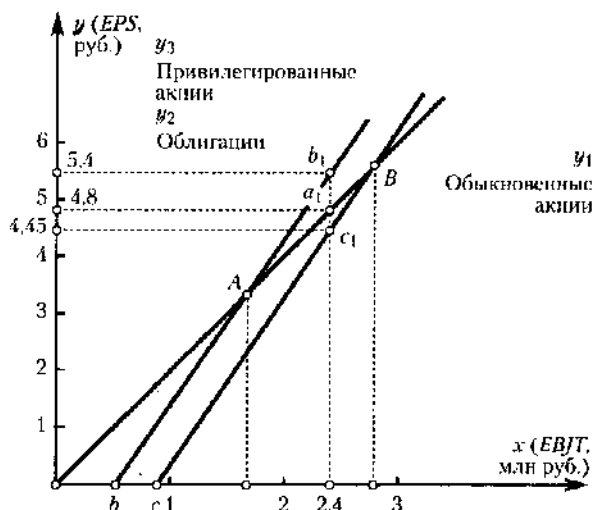


Рис. 2.5. График безубыточности для трех вариантов финансирования

Зависимость чувствительности прибыли на акцию к прибыли до выплаты налогов и процентов описывается:

- при эмиссии обыкновенных акций прямой  $y_1 = f(x)$  — строится по двум точкам:  $a(0; 0)$  и  $a_1(4,8 \text{ руб.}; 2,4 \text{ млн руб.})$ ;
- при эмиссии долговых обязательств (облигаций) прямой  $y_2 = \varphi(x)$  — строится по точкам:  $b(0; 600 \text{ тыс. руб.})$  и  $b_1(5,4 \text{ руб.}; 2,4 \text{ млн руб.})$ ;
- при эмиссии привилегированных акций прямой  $y_3 = \psi(x)$  — строится по точкам:  $c(0; 917 \text{ тыс. руб.})$  и  $c_1(4,45 \text{ руб.}; 2,4 \text{ млн руб.})$ .

Следует отметить, что при эмиссии обыкновенных акций постоянные издержки отсутствуют и точка  $a$  находится в начале координат.

В варианте финансирования путем эмиссии долговых обязательств необходимый для покрытия налогов и процентов уровень прибыли составляет 600 тыс. руб.

При эмиссии привилегированных акций объем прибыли до выплаты налогов и процентов, необходимый для выплаты дивидендов, равен сумме дивидендов за год, поделенной на единицу минус ставка налогообложения. В нашем примере при ставке налогообложения 40% необходимый объем прибыли составит:

$$550 \text{ тыс. руб.} / (1 - 0,4) = 917 \text{ тыс. руб.}$$

Из рисунка видно, что точка безубыточности *A* для эмиссии долговых обязательств и эмиссии обыкновенных акций соответствует прибыли до выплаты налогов и процентов — 1,8 млн руб. Если прибыль до выплаты налогов и процентов ниже этого значения, то прибыль на акцию будет больше при эмиссии обыкновенных акций; если выше, то предпочтительнее вариант эмиссии долговых обязательств. Точка безубыточности *B* для эмиссии привилегированных и обыкновенных акций соответствует объему прибыли до выплаты налогов и процентов — 2,75 млн руб. Вправо от этой точки прибыль на акцию больше при эмиссии привилегированных акций, влево — при эмиссии обыкновенных акций. Точки безразличия размещения долговых обязательств и эмиссии привилегированных акций не существует. Первый из этих вариантов всегда лучше второго с точки зрения прибыли на акцию на постоянную величину, а именно — 0,95 руб.

Разумная финансовая политика предприятия должна быть основана на понимании того, что заемные средства являются не только ускорителями развития, но и усилителями финансового риска. Поэтому доля заемных средств может увеличиваться лишь до определенных пределов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие показатели относят к формальным и неформальным критериям, характеризующим финансовый потенциал организации?
2. В чем заключается основная задача антикризисного управления?
3. Охарактеризуйте возможные потоки денежных средств в рамках организации.
4. Поясните сущность простых и сложных процентов при решении проблемы «деньги — время». Покажите расчет конечной стоимости инвестируемого капитала по схеме сложных процентов.
5. Дайте определение аннуитета. Приведите пример расчета обычного аннуитета и срочного аннуитета.
6. Сформулируйте эмпирические правила определения срока двукратного увеличения накоплений.
7. В чем сущность поэтапного погашения ссуды? Приведите пример погашения ссуды в течение 5 лет равными долями (выдана ссуда в размере 50 тыс. руб. под 18% годовых).
8. С какой целью проводится финансовый анализ предприятия? Какие типы финансовых коэффициентов при этом рассчитываются?
9. Охарактеризуйте коэффициенты ликвидности.
10. Покажите влияние текущей ликвидности на продолжительность периода восстановления платежеспособности организации.
11. Покажите влияние текущей ликвидности на продолжительность периода устойчивой платежеспособности предприятия.

12. Какие финансовые коэффициенты относятся к коэффициентам устойчивости финансового состояния организации? Охарактеризуйте их.

13. Какие финансовые коэффициенты относятся к коэффициентам деловой активности? Охарактеризуйте данные показатели.

14. Какие показатели характеризуют рентабельность по отношению к продажам? Опишите их.

15. Какие показатели характеризуют рентабельность по отношению к инвестициям? Дайте характеристику этим показателям.

16. Как определяется степень доходности активов? Покажите это на примере.

17. Что показывает коэффициент корреляции рангов финансовых коэффициентов? Как он рассчитывается?

18. Дайте понятие структуры капитала. В чем сущность финансового левереджа?

19. Дайте понятие точки безразличия. Покажите график безубыточности для различных вариантов финансирования.

# АНТИКРИЗИСНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Определяющим фактором роста эффективности производства, повышения конкурентоспособности (в том числе качества) продукции (работ, услуг), экономного использования ресурсов является научно-техническое развитие производства. Механизм управления научно-техническим развитием производства может быть эффективен только в том случае, когда он базируется на объективных закономерностях построения технологической системы, системы продукции и производственного процесса в целом. Эти закономерности проявляются во взаимодействии элементов производственного процесса, его взаимодействии с внешней средой, а также в системных свойствах развивающейся технологической системы и системы продукции. Сам процесс развития является многоэтапным и осуществляется частично внутренними подразделениями предприятия, а большей частью — внешними субъектами технического развития.

### **§ 3.1. Предпринимательские реакции и их влияние на приоритетность задач технического развития**

Современное предпринимательство в странах развитой рыночной экономики прошло эпоху массового производства, эпоху массового сбыта и вступило в постиндустриальную эпоху.

В эпоху массового производства, когда спрос на основные потребительские товары был далек от насыщения, главная задача предпринимательской деятельности состояла в разработке и усовершенствовании такой организации массового производства стандартной продукции, которая обеспечивала бы снижение из-

держек производства. Все внимание фирм — производителей продукции сосредоточивалось на эффективной работе производственного механизма. Маркетинг был прост: фирма, предложившая стандартный продукт по самой низкой цене, имела успех на рынке.

Когда спрос на основные товары стал близок к насыщению, наступила эпоха **массового сбыта**, потребовавшая перехода от производства стандартной продукции к дифференцированной. Центр внимания работы фирмы перемещается с производства на рынок (продвижение моделей на рынок, реклама, организация сбыта и другие способы воздействия на потребителей). Основное внимание научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и производства сосредоточивается на качестве продукции. Забота о поддержании уровня прибыли отходит на второй план. Зарождается комплексная концепция маркетинга, призванная уравновесить противоречивые требования производства и сбыта и обеспечить сбыт продукции.

По своему экономическому содержанию *маркетинг — это комплексная организация производственно-сбытовой деятельности компании, направленная на обеспечение оптимальной реализации продукции, на бесперебойное движение товара от производителя к потребителю с целью увеличения прибыли; это способ управления деятельностью фирмы с ориентацией на рынок.*

Развитие маркетинга определилось целым рядом обстоятельств, в частности:

- ускорением научно-технического прогресса, что привело к сокращению жизненного цикла товаров и повышению темпов технических нововведений;
- обострением конкурентной борьбы между крупными фирмами за рынки сбыта;
- обострением энергосырьевых проблем, вызванных усилением спроса на новые виды потребительских товаров;
- повышением требований потребителей к уровню качества и степени разнообразия ассортимента товаров;
- повышением степени неопределенности конъюнктуры на рынке.

По мере развития предпринимательства складывается характер поведения предприятия, обусловленный его потенциалом, и вырабатываются те или иные типы реакции на изменения окружающей среды (производственно-хозяйственной, научно-технической, экономической, социальной). Каждому типу предпринимательской реакции соответствует определенная глубина изменений в деятельности предприятия. Глубина изменений может определяться в категориях (баллах) от 1 (простые, эволюционные изменения и нововведения) до 5 (преобразующие изменения и нововведения).



### § 3.1.1. Формирование предпринимательских реакций

Для стадии массового производства характерна **производственная реакция** с глубиной изменений 1—2 балла. Для стадии массового сбыта — **конкурентная реакция** с глубиной изменений 2—3 и **инновационная реакция** с глубиной изменений 3—4 балла. Эти реакции предопределяют особенности коммерческого управления предприятием:

- ориентация на рынок сбыта, для чего необходимо перенести центр тяжести управленческих решений в сбытовые звенья. Основными объектами изучения и воздействия являются: потребитель, конкуренты, конъюнктура рынка, характеристика товара. Задача — гибкое и постоянное реагирование на условия сбыта;

- ситуационное управление, для которого характерно принятие решения по мере зарождения проблем сбыта или на основе прогнозирования возможных ситуаций на рынке. Для ситуационного управления необходима организация системы непрерывного сбора и обработки информации;

- стратегия активного воздействия на рынок с целью активного формирования спроса на сбываемую продукцию, слежения за техническим прогрессом;

- предпринимательская инициатива, включающая: выработку новых идей, оперативный отбор и внедрение наиболее плодотворных идей, проведение системы мероприятий по быстрому и эффективному сбыту новой продукции;

- ориентация на достижение не сиюминутного успеха, а долгосрочного стабильного преимущества на рынке на основе поддержания лидерства в технологии и выбора стратегических позиций в конкуренции.

Маркетинг находится в тесной взаимосвязи с другими видами функциональной деятельности предприятия — с НИОКР и производством. Точная и детальная рыночная информация необходима для планирования развития всего ассортимента продукции на стадии НИОКР. Отбор моделей-проектов НИОКР существенно зависит от издержек производства, наличия сырья, возможностей маркетинга, а также от противодействия конкурентов. Решающее значение имеет минимизация отрицательного воздействия внедрения новой продукции на производство. Эффективность сбыта зависит от строгого контроля за качеством продукции и выполнения плана поставок. По окончании разработки новой продукции довольно часто приходится вкладывать инвестиции в производство и маркетинг.

Для формирования предпринимательских реакций соответствующие службы предприятий должны вести исследования условий деятельности своего предприятия и рынков сбыта. Эти исследования включают:

- изучение спроса (по терминологии маркетологов — анализ потребителя);
- исследования конкуренции на рынках и деятельности конкурирующих фирм;
- изучение общей конъюнктуры отрасли (подотрасли), в которой действует предприятие (перспективы развития, набор конкурентных преимуществ, факторы успеха сбыта и т. д.);
- исследование общих условий сбыта в регионе, стране, на рынках ближнего и дальнего зарубежья.

Стадии массового производства и массового сбыта рассматриваются зарубежными учеными как **индустриальная эпоха**, в период которой достигается удовлетворение первичных жизненных потребностей, насыщение первичного спроса. На смену индустриальной эпохе приходит **постиндустриальная эпоха**, для которой характерно *производство высококачественных товаров для потребителя с высоким уровнем доходов*. Технический прогресс коренным образом изменяет как спрос, так и предложение. Основное внимание здесь уделяется НИОКР: созданию новых высококачественных видов продукции на базе новейших технологий. Становится актуальной обратная задача научно-технического развития производства: создание и освоение новейших технологий позволяет предложить потребителю новые товары, потребность в которых ранее еще не проявлялась. На этой стадии потребители становятся более разборчивыми: чаще настаивают на полной информации о покупаемом товаре, требуют гарантий качества и защиты интересов потребителей. Для постиндустриальной эпохи характерны *инновационная и предпринимательская (преобразующая) реакции*.

Российская промышленность находится преимущественно в эпохе массового сбыта, а некоторые отрасли экономики — в стадии перехода от эпохи массового сбыта к постиндустриальной эпохе.

Основным мотивом **производственной реакции** является стремление *минимизировать себестоимость* и тем самым *гарантировать прибыльность* выпускаемой продукции. Основные факторы этой реакции: технологическое разделение труда, автоматизация производства, оптимизация масштаба предприятия. В маркетинге осуществляется активная политика сбыта и ценовая конкуренция. В НИОКР внимание сосредоточивается на снижении себестоимости продукции, совершенствовании технологии производства

и обеспечении надежности продукции. В управлении происходит максимальная децентрализация и распределение конкретных обязанностей.

Основным мотивом **конкурентной реакции** является стремление *оптимизировать и гарантировать прибыльность предприятия в ближайшей перспективе*. Это достигается путем сотрудничества между производством и маркетингом. В производстве основное внимание уделяется своевременности реакции на изменение спроса на рынке. В маркетинге стремятся к достижению компромисса между реакцией на требования рынка и минимизацией себестоимости. В конкуренции руководствуются мотивами соперничества и агрессии. В области НИОКР внимание сосредоточивается на улучшении отдельных показателей качества продукции. В управлении осуществляется долгосрочное планирование, гибкое распределение функций, создается информационная система.

*Производственная и конкурентная реакции призваны повысить краткосрочный потенциал прибыльности и гарантировать прибыль от реализации выпускаемой продукции предприятия на его сегодняшних рынках.* Примером одновременной реализации производственной и конкурентной реакций является совершенствование структуры ассортимента продукции по показателям объема производства и рентабельности. В этом случае стремятся достичь согласованности между указанными показателями по принципу: продукция с более высокой рентабельностью должна иметь более высокий удельный вес выпуска. При этом необходимо учитывать такие факторы ассортиментной политики, как спрос, себестоимость, ценовая эластичность, конкурентоспособность.

Основным мотивом **инновационной реакции** является стремление *оптимизировать параметры и сроки разработки новой продукции*, а также стратегии маркетинга в пределах стратегических зон хозяйствования предприятия и тем самым *повысить долгосрочный потенциал прибыльности и гарантировать конкурентоспособность на существующих и новых рынках*. Центральное место занимает функция НИОКР: опытная разработка новой продукции, прогнозирование тенденций в области технологии, согласование сроков внедрения новой продукции, проектирование продукции, ориентированной на прибыль. В области производства основным фактором, на который направлена инновационная реакция, является темп обновления ассортимента выпускаемой продукции. В области маркетинга — прогнозирование тенденций в конкурентной борьбе, переход к выпуску новой продукции, прогнозирование изменений спроса и расширения рынка. В области

управления инновационная реакция направлена на научно-технический прогресс в развитии технических средств управления, управление проектами развития производства и продукции, быструю реакцию на повышение уровня изменений внешней среды. Мотивообразующим фактором инновационной реакции является вознаграждение за новаторство.

**Предпринимательская реакция** направлена на *долгосрочный потенциал предприятия*. Ее основным мотивом является стремление *создать условия для долгосрочного роста прибыльности и преэминентности деятельности предприятия*. Основным фактором успеха при предпринимательской реакции является *согласованное по срокам создание новой технологии и новой продукции* в соответствии с прогнозами изменений в конкуренции. В области производства основным направлением реакции является темп обновления технологии (в отличие от темпа обновления ассортимента при инновационной реакции), а также гибкое использование площадей, оборудования и рабочей силы. В области маркетинга предпринимательская реакция направлена прежде всего на проникновение новых образцов продукции на рынок в соответствии с изменениями в конкуренции. В области управления предпринимательская реакция предполагает прогнозирование уровня изменений внешней среды предприятия, наличие стратегического портфеля заказов, развитие структуры стратегических хозяйственных центров и зон хозяйствования, а также управляемую диверсификацию. Общее руководство предприятия в этой реакции играет роль творческого центра.

Предприятия проявляют все указанные выше типы реакций в зависимости от характера изменений в окружающей среде. Характеристики предпринимательских реакций показаны в табл. 3.1.

### **§ 3.1.2. Приоритетность задач технического развития при различных предпринимательских реакциях**

Производственная система на каждом этапе развития последовательно проходит определенные стадии: **развития** (повышения научно-технического уровня системы и эффективности производства), **стабильного функционирования** (поддержания достигнутых НТУ и эффективности) и **деградации** (снижения НТУ и эффективности). Стартовые условия нового этапа развития определяются стадией жизненного цикла технологии/спроса, на которой начинается новый этап развития (переход к новому жизненному циклу технологии/спроса или к жизненному циклу нового товара). В табл. 3.2 показана оценка особенностей техниче-

Характеристики предпринимательских реакций

Тип реакции	Цель	Мотив	Категория изменений	Основные факторы реакции	Эпоха предпосылительно-сти реакции
Производственная	Минимизировать себестоимость	Гарантии прибыльности выпускаемой продукции на существующих рынках	1-2	Производство: технологическое разделение труда, автоматизация, оптимизация масштаба производства. Маркетинг: активная политика сбыта, ценовая конкуренция. НИОКР: снижение себестоимости, совершенствование технологии, повышение надежности продукции	Эпоха массового производства
Конкурентная	Оптимизировать прибыльность в ближайшей перспективе, повысить краткосрочный потенциал прибыльности	Гарантии прибыльности модернизируемой продукции в ближайшей перспективе на существующих рынках	2-3	Сотрудничество между производством и маркетингом: гибкость реакции на изменение спроса, своевременность поставок, компромисс между требованиями рынка и себестоимостью. Маркетинг: соперничество или агрессия в конкуренции. НИОКР: улучшение отдельных показателей качества продукции, повышение надежности	Эпоха массового сбыта

Тип реакции	Цель	Мотив	Категория изменений	Основные факторы реакции	Эпоха предпосылности: реакция
Инновационная	Оптимизировать стратегию маркетинга, сроки разработки и <i>параметры новой продукции</i> , повысить долгосрочный потенциал прибыльности	Гарантии прибыльности и конкурентоспособности <i>новой</i> продукции на существующих и новых рынках	3-4	<b>НИОКР:</b> опытная разработка новой продукции; прогнозирование тенденций в области технологий. <b>Производство:</b> темп обновления ассортимента. <b>Маркетинг:</b> прогнозирование тенденций в конкуренции, тенденций спроса и расширения рынка	Эпоха массового сбыта. Постыдная реальная эпоха
Предпринимательская (преобразующая)	Создание <i>долгосрочного потенциала прибыльности</i>	Гарантии <i>долгосрочного роста</i> прибыльности и ответственности деятельности предприятия	4-5	<b>НИОКР:</b> согласованное создание новой продукции и новой технологии. <b>Производство:</b> темп обновления технологий. <b>Маркетинг:</b> проникновение на новые рынки	Постыдная реальная эпоха

Таблица 3.2

**Оценка особенностей технического развития производства  
в различных стартовых условиях**

Стартовая стадия развития	Побудительные причины нового этапа развития	Тип реакции предприятия	Приоритетность системных задач развития (версия)			
			Задача развития	Задача про- стояющей машины	Задача мо- дерни- зации	Задача утилизации
1	2	3	4	5	6	7
Стадия развития техноло- гической системы	Непредвиденные ре- волюционные изме- нения в технологии	Инновацион- ная  Предприни- мательская	2  1	3  3÷4	1  2	4  3÷4
	Устаревание техно- логии вследствие низких темпов раз- вития (долгострой) или принятия непрогрессивных ре- шений при проекти- ровании технологи- ческой системы	Инновацион- ная  Предприни- мательская	3  1	2  4	1  2÷3	4  2÷3
	Большое несоответ- ствие фактического спроса на производи- мый товар предпест- вующему прогнозу спроса	Инновацион- ная  Предприни- мательская	3  1	1  2	2  3÷4	4  3÷4
	Обострение конку- ренции, закрыва- ющее возможности проникновения на рынок	Инновацион- ная  Предприни- мательская	2  1	3  3÷4	1  2	4  3÷4
Стадия ста- бильно- го функ- циониро- вания тех- нологи- ческой системы	Замедление роста спроса на произво- димые товары (сла- бые обратные сигна- лы)	Инновацион- ная  Предприни- мательская	3  1	1÷2  4	1÷2  2÷3	4  2÷3
	Обострение конку- ренции, сопровожда- емое потерей пози- ций на рынке	Инновацион- ная  Предприни- мательская	2÷3  1	2÷3  4	1  2÷3	4  2÷3

Стартовая стадия развития	Побудительные причины нового этапа развития	Тип реакции предприятия	Приоритетность системных задач развития (версия)			
			Задача развития	Задача производственной машины	Задача модернизации	Задача утилизации
1	2	3	4	5	6	7
	(обратные сигналы средней интенсивности)					
	Насыщение или затухание спроса, угроза потери рынка (сильные обратные сигналы)	Инновационная Предпринимательская	2 1	3÷4 4	1 2	3÷4 3
Стадия деградации технологической системы	Потеря конкурентоспособности (слабые обратные сигналы о разорении)	Инновационная Предпринимательская	2 1	4 4	1 2	3 3
	Риск разорения (сильные обратные сигналы о разорении)	Инновационная Предпринимательская**	— 2	— 4	1* 1	2 3

\* Равноценную значимость имеет задача восстановления.

\*\* При условии поглощения успешно действующей компанией.

ского развития производства в различных стартовых условиях при *инновационной и предпринимательской* реакциях предприятия на изменения внешней среды.

**Старт на незавершенной стадии развития.** Можно выделить две группы побудительных причин перехода к новому жизненному циклу технологии/спроса еще на незавершенной стадии развития предшествующего жизненного цикла:

1) неprogressивность развивающейся технологической системы вследствие:

- непредвиденных революционных изменений в технологии;
- устаревания технологии в результате низких темпов развития (часто проявляется в форме «долгостроя» и длительного цикла НИОКР) или принятия неprogressивных решений при проекти-



ровании технологической системы (одна из причин — дезинтеграция промышленного строительства и машиностроения);

2) предприятие не имеет достаточных шансов укрепить свое положение на рынке в данном жизненном цикле технологии/спроса вследствие:

- ошибочного прогноза спроса, на результатах которого базировалось развитие технологии;
- обострения конкурентной борьбы, в которой предприятие оказалось недостаточно конкурентоспособным.

При *инновационной реакции* на сигналы рынка приоритет отдается преимущественно задаче модернизации технологической системы, поскольку в развитие системы уже вложен капитал и естественным является стремление ускорить отдачу этих вложений. Когда имеется возможность ускорить достижение эффекта за счет смены ассортимента, приоритет может быть отдан задаче простаивающей машины, решение которой сопровождается поиском рационального ассортимента в данной технологии.

При *предпринимательской реакции* на первый план выходит задача развития, решение которой призвано реализовать революционные измерения и новейшие достижения в технологии. Эта задача дополняется задачей модернизации, без реализации которой нельзя включить в технологическую систему новые прогрессивные элементы. При возможности решения рыночных проблем за счет проектирования нового ассортимента продукции на втором плане может оказаться задача простаивающей машины.

Включение новых элементов в технологическую систему взамен непрогрессивных потребует решения задачи утилизации последних. Эту задачу следует рассматривать как системную, так как экономически целесообразно как для предприятия, так и для общества осуществить изъятие старых элементов с сохранением их технологической ценности (то есть не как металлолом). Очевидно, что при предпринимательском поведении приоритетность задачи утилизации по сравнению с инновационным поведением возрастает, так как увеличивается удельный вес исключаемых из системы старых элементов.

В рассматриваемых стартовых условиях развития характер сопротивления нововведениям трудно определить однозначно вследствие того, что и технологическая система, и трудовой коллектив находятся в стадии формирования. С одной стороны, деятельность руководителей и персонала нацелена на решение задач развития производства, что облегчает восприятие прогрессивных новшеств, с другой — по мере завершения стадии развития расширяются задачи текущей производственно-хозяйственной деятельности

и возрастает желание быстрее завершить стадию развития с тем, чтобы полностью переключиться на производство продукции. Это вызывает возрастающее сопротивление новому этапу развития.

**Старт на стадии стабильного функционирования.** На стадии стабильного функционирования технологической системы могут иметь место все указанные выше типы реакций предприятия на изменения внешней среды.

*Производственная и конкурентная реакция* реализует свои цели в пределах текущего жизненного цикла технологии/спроса путем совершенствования ассортимента и параметров качества выпускаемых видов продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), а также путем модернизации технологического оборудования и технологических процессов.

При модификации товаров выделяются две рыночные стратегии изменения производства: *стратегия уменьшения цены* и *стратегия возрастания функциональности товаров*. Производственная реакция, имея целью снижение себестоимости, реализует стратегию уменьшения цены. Конкурентная реакция, имея целью повышение конкурентоспособности, реализует как стратегию уменьшения цены, так и стратегию возрастания функциональности (качества) товаров. Модернизация технологического оборудования и технологических процессов осуществляется в размерах, обеспечивающих реализацию указанных стратегий.

Очевидно, что при развитых и гибких производственной и конкурентной реакциях жизненный цикл технологии/спроса будет более продолжительным, чем при отсутствии таких реакций. Как правило, это позволяет продолжать выпуск модифицированного товара с приемлемым уровнем рентабельности до выхода на широкий рынок нового товара (в новом жизненном цикле технологии/спроса).

Новый этап технического развития, стартующий на стадии стабильного функционирования технологической системы, так же, как и в случае старта на незавершенной стадии развития, реализуется в форме инновационной или предпринимательской реакции.

Принятие решения о переходе к новому этапу развития может базироваться на рыночных сигналах различной интенсивности. Очевидно, что *реакция на слабые сигналы* означает более раннее принятие решения о развитии. В этом случае предприятие имеет возможность определить для себя приоритетность реакции (конкурентной, инновационной или предпринимательской). А сам процесс развития может быть начат с модернизации оборудования под обновляемый ассортимент (конкурентная реакция) с пе-

переходом в последующем к более глубоким изменениям технологической системы, соответствующим инновационной или предпринимательской реакции. Предпринимательская реакция при такой последовательности изменений имеет большие шансы на успех, чем при более позднем начале нового этапа развития, так как предприятие сможет еще достаточно длительно функционировать в стабильном режиме.

Сильные обратные сигналы, вызываемые насыщением потребностей или прекращением роста спроса из-за снижения интереса потребителя к данным товарам, свидетельствуют о близком завершении стадии стабильного функционирования предприятия. Переход к новому жизненному циклу технологии/спроса становится в этих условиях задачей безотлагательной, что побуждает отдавать приоритет инновационной реакции.

В условиях наличия обратных сигналов средней интенсивности предпочтительность инновационной или предпринимательской реакции будет определяться такими факторами, как наличие ресурсов для инвестиций, перспективность предложений на рынке технологий и т. п.

В предлагаемой версии приоритетов системных задач развития (см. табл. 3.2) при инновационной реакции предпочтение отдается задаче модернизации, при предпринимательской реакции — задаче развития.

При инновационной реакции приоритеты задач развития и простаивающей машины близки с предпочтением в сторону задачи простаивающей машины — при раннем начале этапа развития и в сторону задачи развития — при позднем начале этапа развития.

При предпринимательской реакции высокий приоритет имеет задача утилизации, особенно при раннем начале этапа развития, так как возможности действующей технологии еще не исчерпаны и она может быть выгодно реализована, что позволит увеличить объем инвестиций в развитие.

Сопротивление нововведениям со стороны организации и персонала на стадии стабильного функционирования системы объективно вызывается благополучным состоянием предприятия и риском потерять достигнутое. По-видимому, сопротивление будет ослабевать по мере усиления сигналов о затухании спроса. Однако ориентация на начало этапа развития по слабым сигналам о затухании спроса при наличии сопротивления не исключает реализацию планов развития на стадии затухания, что неминуемо будет сопровождаться потерей конкурентоспособности предприятия. Поэтому целесообразно *ориентироваться на проведение активной политики по преодолению сопротивления новому этапу развития.*

**Старт на стадии деградации системы.** Стадия деградации технологической системы, когда спрос на производимые товары неуклонно снижается вследствие физического или морального износа технологического оборудования и ограничения возможностей обновления ассортимента продукции в соответствии с требованиями потребителя, сопровождается усиливающейся потерей конкурентоспособности предприятия и усилением риска разорения: сначала слабые сигналы возможного разорения, затем риск разорения и, наконец, разорение предприятия.

Предпочтительность той или иной реакции предприятия зависит от темпов деградации. При низких темпах снижения объема удовлетворяемого спроса на производимую продукцию или снижения самого спроса еще возможна реализация предпринимательской реакции, особенно на ранних этапах этой стадии, когда снижение объема удовлетворяемых потребностей невелико. С повышением темпов и степени деградации системы возможность реализации предпринимательской реакции уменьшается из-за снижения уровня доходов и уменьшения запаса времени до разорения предприятия. Может оказаться нерезализуемой и инновационная реакция. Возможно, осуществляя конкурентную реакцию, удастся продлить жизненный цикл технологии/спроса и затем перейти к реализации инновационной реакции.

При инновационной реакции приоритет отдается задаче модернизации, при предпринимательской реакции (при слабых сигналах о возможном разорении) — задаче развития. В обоих случаях значимой является задача утилизации как канал доходов для инвестиций.

*Темп деградации технологической системы может быть понижен за счет реализации конкурентной или производственной реакции, если специалисты проектно-конструкторских, технологических и ремонтных подразделений предприятия обладают изобретательностью.* Так, если деградация вызвана моральным старением технологического оборудования, за счет изобретательности специалистов конструкторских подразделений можно продлить жизненный цикл технологии/спроса (предложением оригинальных конструкторских решений по модернизации отдельных элементов технологического оборудования и совершенствованию продукции). Если деградация вызвана физическим износом технологического оборудования, снижение темпов деградации может быть достигнуто реализацией задачи восстановления системы — заменой и (или) ремонтом оборудования.

Очевидно, что наличие сопротивления нововведениям на этой стадии как со стороны организации, так и со стороны персонала

может быть лишь следствием недопонимания опасности разорения предприятия или принятия рискованных решений (например, предпринимательская реакция при высоких темпах деградации). Более того, следует ожидать критики в адрес руководства предприятия со стороны профсоюзов за запоздалую реакцию. Не исключено, что во избежание банкротства предприятия, следствием чего станет выход персонала на открытый рынок труда, профсоюзы в порядке защиты прав трудящихся будут стремиться контролировать своевременность и обоснованность технической политики предприятия. Техническая политика по мере развития рыночных отношений может стать объектом коллективных соглашений администрации и профсоюзов.

## **§ 3.2. Предпринимательские стратегии**

### **§ 3.2.1. Понятие стратегии. Классификация стратегий**

Предпринимательская стратегия — это стратегия, непосредственно направленная на решение определенных проблем предпринимательства. *Предпринимательская стратегия компании (предприятия) в целом представляет собой систему конкретных стратегий.* Таким образом, стратегия компании (сложной организации вообще) — это системный подход к решению проблем развития и функционирования компании, обеспечивающий сбалансированность ее деятельности и определяющий главные направления ее развития.

Каждая конкретная стратегия компании — это принятые ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия. Формирование стратегии становится жизненно необходимым в тех случаях, когда возникают внезапные изменения во внешней среде компании. Причинами таких изменений являются: насыщение спроса, крупные изменения в технологии, неожиданное появление новых конкурентов, изменение социальных и экономических условий и т. п.

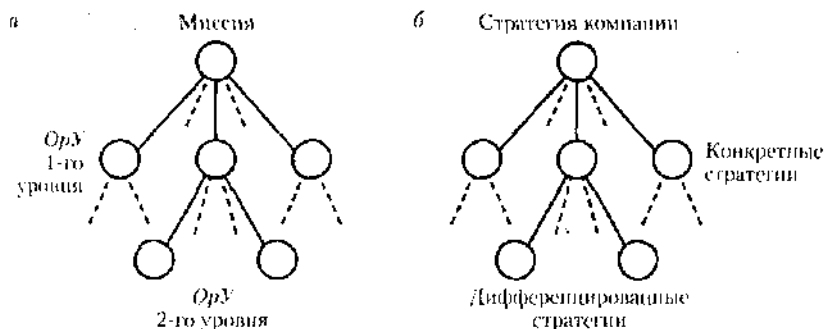
Стратегия отличается от плана тем, что она разрабатывается в условиях неопределенности внешней среды, когда главная цель компании и составляющие ее основные и локальные цели (ЦУ) не могут быть определены с достаточной для практики определенностью и нельзя выработать конкретное задание (критерий управления КУ) для подразделений компании. Поэтому в стратегии нельзя сформировать пару [ЦУ, КУ], в которой для достижения каждой

конкретной цели определяется соответствующее задание. Конкретная стратегия является одной из стратегий из ряда альтернативных.

**Концепция системы предпринимательских стратегий.** Целевая направленность каждой разрабатываемой конкретной стратегии определяется ориентировочным представлением конкретной цели управления — **ориентиром управления** (*OpУ*), который уточняется в процессе разработки и реализации стратегии, приближаясь постепенно к конкретной цели. Каждому ориентиру управления ставится в соответствие определенная стратегия, являющаяся средством достижения этой цели. Таким образом, формируется пара [*OpУ*, *Стратегия*], аналогичная паре [*ЦУ*, *КУ*].

Миссия компании (рекламное представление главной цели) может быть расчленена на ряд *OpУ* нескольких уровней, образуя при этом **дерево ориентиров управления** (аналогично дереву целей). Чтобы выбрать соответствующую миссии компании стратегию, необходимо каждому целевому ориентиру поставить в соответствие конкретную стратегию определенного уровня, совокупность которых образует **дерево предпринимательских стратегий** (рис. 3.1).

Стратегические направления соответствуют 1-му уровню декомпозиции миссии и стратегии компании. Принятые в каждом из этих направлений альтернативы могут быть дифференцированы по тем или иным параметрам деятельности компании (2-й уровень декомпозиции). Стратегии 1-го уровня выступают в качестве целей для стратегий 2-го уровня.



**Рис. 3.1.** Взаимное соответствие ориентиров управления и стратегий компании.

*а* — дерево стратегических ориентиров управления; *б* — дерево предпринимательских стратегий компании

Классификация стратегий компании неоднозначна. Это объясняется тем, что такую сложную категорию, какой является стратегия компании, можно расчленить на конкретные и локальные стратегии по различным признакам. Поэтому в различных литературных источниках можно встретиться с разнообразным наименованием и назначением многочисленных стратегий. При этом в каждой конкретной или локальной стратегии, как правило, присутствуют параметры, общие с другими стратегиями. Например, общие элементы присущи стратегиям удовлетворения потребностей и стратегиям научно-технического развития. Они как бы дополняют и уточняют друг друга. Так, стратегия опережения потребностей и стратегия лидерства в развитии технологии и продукции имеют такой общий принцип, как политика замены активных элементов действующей технологической системы. Эта политика предусматривает включение новых элементов в действующую технологическую систему немедленно после их опытной отработки.

Можно выделить несколько стратегических направлений (наборов или концепций альтернативных предпринимательских стратегий)\*. В наибольшей степени получили распространение следующие (табл. 3.3):

1. Стратегии деятельности.
2. Стратегии удовлетворения потребностей.
3. Стратегии роста.
4. Стратегии научно-технического развития.
5. Маркетинговые стратегии или стратегии конверсии деятельности.
6. Стратегии конкуренции на товарных рынках.
7. Функциональные стратегии.

Компании, формируя свои стратегии, отбирают из числа альтернатив конкретные стратегии, соответствующие выбранным ими ориентирам управления, и конкретизируют их применительно к своим особенностям. При этом компании руководствуются принятой исходной концепцией выполнения миссии. Руководители предпринимательского стиля поведения в качестве такой исходной концепции применяют *концепцию системы удовлетворения потребностей*.

---

\* Подробную характеристику предпринимательских стратегий см. в учебнике: Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. 2-е изд. М.: Высшее образование, 2008.

Таблица 3.3

## Предпринимательские стратегии компании

Стратегические направления	Альтернативы или комбинации конкретных стратегий	Система предпринимательских стратегий компании (версии)		
		А	Б	В
1. Стратегии деятельности	1.1. Специализация деятельности			+
	1.2. Диверсификация деятельности	+	+	
	1.3. Конгломерат			
2. Стратегии роста потенциала компании	2.1. Интенсивный рост		+	
	2.2. Ограниченный рост			+
	2.3. Сокращение			
	2.4. Сочетание различных стратегий роста	+		
3. Стратегии удовлетворения потребностей	3.1. Опережение потребностей		+	
	3.2. Эквивалентность потребностей и выпускаемой продукции		или +	+
	3.3. Эквивалентность потребностей и возможностей			или +
	3.4. Догон потребностей			
	3.5. Сочетание различных стратегий удовлетворения потребностей	+		
4. Стратегии научно-технического развития	4.1. Лидерство		+	
	4.2. Следование за лидером			+
	4.3. Технологический скачок			или +
	4.4. Сочетание различных стратегий развития	+		+
5. Стратегии конверсии деятельности (маркетинговые стратегии)	5.1. Смена потребителей (расширение рынков)			
	5.2. Изменение каналов распространения товаров (проникновение на новые рынки)		+	
	5.3. Изменение структуры деятельности (набора отраслей, структуры ассортимента)			
	5.4. Изменение технологической специализации			



Стратегические направления	Альтернативы или комбинации конкретных стратегий	Система предпринимательских стратегий компании (версии)		
		А	Б	В
	5.5. Адаптация приоритетов к требованиям рынка (развитие системы продукции)		или +	+
	5.6. Диверсифицированная стратегия конверсии деятельности	+		
6. Стратегии конкуренции на товарном рынке	6.1. Силовая	+		
	6.2. Нишевая			+
	6.3. Приспособительная			
	6.4. Пионерская	+	+	или +
7. Функциональные стратегии	7.1. Наступательная	+		
	7.2. Оборонительная		+	+
	7.3. Вертикальной интеграции			
	7.4. Стратегии для отраслевых лидеров	+		
	7.5. Стратегии для рядовых отраслевых организаций			+
	7.6. Стратегии для слабых организаций и организаций в состоянии кризиса			
	7.7. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненных циклов спроса и товара		+	

Примечание: А — крупная компания; Б — средняя компания; В — небольшая организация.

### § 3.2.2. Выбор направления конверсии деятельности предприятия

Конверсия деятельности предприятия представляет собой непрерывную цепь разнообразных реакций на изменения внешней среды и, прежде всего, рынка товаров и технологий. Новшества, вносимые конверсией, могут иметь различную степень радикальности: от смены каналов распространения продукции (осуществляемой без изменения технологии производства) до коренного из-

менения технологической специализации. Наиболее типичными являются стратегия изменения структуры ассортимента продукции и стратегия изменения технологической специализации (табл. 3.4).

**Стратегия частичного изменения структуры ассортимента** продукции предусматривает создание и включение в ассортимент отдельных новых моделей (проектов) продукции, что, в свою очередь, требует замены или модификации отдельных элементов технологической системы (оборудования, процессов) или реконструкции отдельных производственных участков. Такие изменения носят характер конкурентной реакции и осуществляются в пределах данного жизненного цикла технологии/спроса.

**Стратегия полной смены ассортимента** реализуется при инновационной реакции. Она предусматривает переход к новому жизненному циклу технологии/спроса и достигается проектированием новой структуры и новых моделей (проектов) всего ассортимента продукции с одновременной реконструкцией технологической системы. При широком ассортименте можно осуществить полную смену ассортимента в несколько этапов и провести реконструкцию технологической системы по частям в соответствии с уровнем обособленности элементов системы.

**Стратегия изменения технологической специализации** соответствует инновационной или предпринимательской реакции и может реализовываться в интересах диверсификации производства (в целях расширения возможностей технологического маневра), конверсии производства на удовлетворение иных сложившихся потребностей и конверсии производства на удовлетворение новых потребностей, свойственных постиндустриальной эпохе. Решения в области смены технологической специализации могут носить комплексный характер. Так, конверсия оборонного производства может быть осуществлена с одновременной диверсификацией и (или) одновременным развитием с целью удовлетворения (привития) новых потребностей.

Изменение технологической специализации достигается на основе радикальных нововведений. При конверсии на удовлетворение иных потребностей необходимо осуществлять реконструкцию технологической системы с максимальным использованием достигнутого технологического потенциала. Этим условием в большой мере определяется поиск предпочтительного сегмента на рынке и будущий ассортимент продукции. Предприятия, имевшие до конверсии высокий технологический потенциал, будут стремиться самостоятельно осуществлять проектирование нового конкурентоспособного ассортимента продукции с тем, чтобы иметь надежные позиции

Возможные стратегии конверсии деятельности компании

Варианты стратегии	Дифференциация стратегии	Тип реакции	Характер задач развития производства	
			Развитие продукции	Развитие технологической системы
Смена потребителей (расширение рынков)	Поиск нового сегмента рынка. Смена рынка	Производственная реакция	Изменение структуры ассортимента в пределах традиционных моделей (проектов). Модификация отдельных моделей	Модификация отдельных элементов и процессов
Изменение каналов сбыта* товаров (проникновение на новые рынки)	Изменение распределения товаров по каналам. Обновление каналов. Сужение каналов. Расширение каналов. Полная замена	Тот же	Может не потребоваться или как выше	Может не потребоваться или как выше
Изменение структуры деятельности (набора отраслей, структуры ассортимента)	Включение в ассортимент новых видов продукции (частичное изменение структуры ассортимента)	Конкурентная реакция	Создание новых видов (моделей) продукции	Модификация или замена отдельных элементов или реконструкция отдельных производственных участков
	Полная смена ассортимента продукции в пределах данного вида потребностей	Инновационная реакция	Проектирование структуры и создание новых моделей ассортимента	Реконструкция технологической системы
Изменение технологической специализации	Диверсификация производства	Предприимчивая реакция	Создание (формирование) комплексной системы продукции	Создание (формирование) комплексной технологической системы

\* Канал сбыта товаров – совокупность подразделений, предприятий или отдельных лиц, занимающихся реализацией товаров (услуг).

Варианты стратегии	Дифференциация стратегии	Тип реакции	Характер задач развития производства	
			Развитие продукции	Развитие технологической системы
Адаптация приоритетов к требованиям рынка (развитие системы продукции)	Конверсия производства на удовлетворение иных потребностей	Инновационная реакция	Проектирование и освоение производства нового ассортимента продукции или продукции, освоённой другими предприятиями	Реконструкция действующих технологических систем с максимальным использованием достигнутого технологического потенциала
	Конверсия производства на удовлетворение вновь возникающих потребностей	Предпринимательская реакция	Поиск новых потребностей и создание новой продукции для их удовлетворения	Создание новой технологии
	Тщательное изучение требований рынка и адаптация к ним продукции (начальная стадия жизненного цикла технологии/спроса)	Конкурентная реакция	Адаптируются параметры качества и структура ассортимента	—
	Максимальная индустриализация проекта (переходная стадия жизненного цикла технологии/спроса)	Производственная реакция	Расширение продуктовой линии	Достижение максимальной эффективности производства. Адаптация к изменениям продукции
	Рационализация производства (развитая стадия жизненного цикла технологии/спроса)	Конкурентная или производственная реакция	Достижение устойчивости структуры ассортимента и параметров качества	Повышение производительности труда и снижение издержек производства

на рынке. Предприятия, имеющие низкий технологический потенциал и вынужденные перейти на производство иного ассортимента в интересах выживания, будут предпочитать переход на производство продукции, уже освоённой другими предприятиями. При риске банкротства таким предприятиям целесообразно объединяться с преуспевающими фирмами на правах дочерних предприятий.

Предприятия, осуществляющие конверсию производства на привитие и удовлетворение новых потребностей, производят поиск новых потребностей (или целенаправленное привитие таких потребностей) и параллельно ведут работы по созданию новой, как правило, наукоемкой продукции и новой технологии. Они, естественно, стремятся занять лидирующее положение на рынке. Для таких предприятий становится особо важным соблюдение коммерческой тайны и преодоление противодействия конкурентов, в силу чего они осуществляют рефлексивное и контррефлексивное управление конверсией.

Одним из важных направлений конверсии производства является *адаптация приоритетов деятельности предприятия к требованиям рынка* по стадиям жизненного цикла технологии/спроса. На начальной стадии необходимо лучше понять требования потребителей и адаптировать к ним ассортимент и параметры качества продукции. В этих целях предприятия должны проводить маркетинговые исследования и осуществлять управление проектами (ассортиментом).

На переходной стадии жизненного цикла технологии/спроса, в целях достижения максимальной эффективности производства, технологи адаптируют к изменениям продукции. В управлении основное внимание при этом уделяют организации производства и труда.

На развитой стадии данного жизненного цикла важно достичь устойчивости структуры ассортимента и параметров качества. Совершенствование технологии направлено на повышение производительности труда и снижение издержек производства. В управлении внимание сосредоточивается на производственном процессе.

Таким образом, конверсия деятельности предприятия постоянно сопровождается адаптацией его приоритетов к требованиям рынка и стремлением добиться устойчивости производства.

### **§ 3.2.3. Формирование стратегии научно-технического развития на уровне организации**

Выбор направления конверсии деятельности предприятия осуществляется при формировании стратегии его научно-технического развития на долгосрочную перспективу, технической поли-

тики на среднесрочную перспективу и тактики развития на ближайшую перспективу. Наиболее подвижна тактика развития: она пересматривается с изменением состояния производственной системы и внешней среды в зависимости от хода реализации технической политики. Техническая политика должна быть более стабильна, чем тактика, и пересматриваться по завершении определенного этапа развития. Стратегия научно-технического развития направлена на реализацию стратегических целей компании и остается стабильной на длительный период. Фирма может иметь долговременный успех только в том случае, если стратегия ее развития согласуется с целями социально-экономического развития общества. Очевидно, что изменение стратегии развития потребует изменения технической политики, а изменение последней — изменения тактики развития.

Научно-техническое развитие является капиталоемким процессом, и сочетание его стратегии, политики и тактики должно обеспечивать эффективность использования капитала в течение длительного периода. Необоснованные изменения стратегии, политики и тактики развития будут приводить к потерям в накоплении капитала или эффективности его использования. Аналогичный результат будет иметь место в случае недостаточной гибкости и несвоевременного приведения того или иного элемента этого механизма в соответствие с изменившимися условиями.

При централизованном управлении экономикой формирование стратегии научно-технического развития промышленного производства было прерогативой центральных органов управления, а формирование технической политики — прерогативой отраслевого министерства. В распоряжении предприятия оставался только механизм ближнесрочного действия — тактика. Формирование технической политики отраслей промышленности в значительной степени осуществлялось также центральными органами управления: утверждались основные направления социально-экономического развития страны на очередную пятилетку. Такое управление обеспечивало формирование единой научно-технической политики и установление приоритетов развития на уровне государственных интересов. Но оно не могло обеспечить согласование интересов по вертикали: государство — отрасль — предприятие, особенно в условиях большой дифференциации научно-технического уровня отраслей и предприятий. Самым крупным негативным последствием такого управления явилась потеря инициативы в развитии на уровне предприятия. Предприятие ограничивалось даже в тактике развития: у него практически отсутство-

вала возможность самостоятельного формирования структуры ассортимента продукции, выбора типа технологического оборудования и его поставщика, предъявления требований к новому оборудованию и т. д.

Поскольку в отраслевых министерствах были, как правило, сосредоточены высококвалифицированные кадры, имелись основания считать, что формируемая министерством техническая политика развития отрасли будет прогрессивной и обоснованной. Факты, однако, показывают обратное. Например, развитие отечественной текстильной техники в рамках жестких организационно-технических административных программ ориентировалось в основном на копирование западных образцов. Эта политика приводила к тому, что выпускаемое оборудование по своему уровню отставало от западных аналогов на 10—15 лет. В 1991—1992 гг. предприятия отрасли частично перевооружились на западные технологии путем покупки лицензий и импортного оборудования. Учитывая тот факт, что технологии поставляются на зарубежные рынки тогда, когда они устаревают на внутренних рынках, следует иметь ввиду, что такое перевооружение не может вывести предприятия на передовые технологические позиции.

В условиях рыночной экономики стратегия научно-технического развития определяется на уровне компании советом директоров и (или) правлением. Научно-техническая политика и тактика развития становятся прерогативой менеджмента. В основу технической политики предпринимательского менеджмента целесообразно положить создание хозяйственных комплексов нового типа (крупные компании и более мелкие, обеспечивающие и обслуживающие их фирмы) и сочетание в их рамках гибкости и адаптивности мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Производственные системы нового типа должны работать в режиме «нововведенческого конвейера» независимо от периодической реконструкции производства в целом. Это обеспечит систематическое внедрение в производство новых, более совершенных изделий, сокращение всех видов затрат на производство продукции и повышение показателей качества при снижении цены (что в конечном счете и определяет конкурентоспособность продукции).

Режим нововведенческого конвейера требует развития производства по частям и поэтому может быть реализован в технологических системах, сочетающих свойства целостности и обособленности: чем выше степень обособленности системы, тем менее продолжительным будет такт нововведения (и менее радикаль-

ным каждое отдельное нововведение). И наоборот, чем выше степень целостности системы, тем более продолжительным будет такт нововведения (и более радикальным каждое нововведение). Для конкретной технологической системы должен устанавливаться свой предпочтительный такт нововведенческого конвейера, что в существенной степени определит техническую политику и тактику развития.

На большинстве предприятий промышленности более или менее налажен режим нововведенческого конвейера в обновлении ассортимента продукции. Нововведения в систему продукции не носят радикального характера и, как правило, не требуют нововведений в технологическую систему. Внедрение новшеств в технологию носит разовый характер даже в случаях, когда они являются рутинными (например, замена отдельного агрегата технологической системы). Для повышения радикальности нововведений в систему продукции следовало бы освоить режим конвейера в обновлении технологической системы.

Стратегия технического развития имеет несколько разрезов, характеризующих:

а) отношения между общественными потребностями (целями технического развития) и потенциальными возможностями производства — упреждать ли в техническом развитии изменение потребностей, придерживаться ли принципа эквивалентности научно-технического развития и потребностей или следовать за потребностями (стратегии удовлетворения потребностей). Эти отношения определяют стратегию развития большой системы удовлетворения потребностей;

б) активность реакции на происходящие технологические сдвиги;

в) направления воздействия новой технологии на потребность в трудовых ресурсах и их облик (трудовые стратегии).

**Стратегии активной реакции предприятия на технологические сдвиги.** При формировании стратегии научно-технического развития производства следует ориентироваться на ту или иную стратегию активной реакции предприятия на технологические сдвиги (совокупность этих стратегий) отраслевого и межотраслевого характера. Можно выделить следующие стратегии (табл. 3.5).

**1. Стратегия разработки новых технологий, способных обеспечить лидерство на широком рынке.** Назовем такую стратегию условно «**широким сканированием**», поскольку она основана на поиске радикальных нововведений в широком спектре технологий. Такая стратегия предполагает широкомасштабное проведение



Стратегия активной реакции на технологические сдвиги

Стратегия	Радикальность нововведений	Характер задач научно-технологического развития		Характер задач управления
		системы продукции	технологической системы	
Разработка новых технологий, способных обеспечить лидерство на широком рынке («широкое сканирование»)	3-5	НИОКР в широком спектре потребностей, завершающиеся на различных этапах (от идеи до опытной партии продукции)	НИОКР в широком спектре технологий (от идеи до опытной технологии)	Управление проектами. Отбор перспективных технологий для различных рынков
Разработка технологий, способных обеспечить лидерство в одной из ниш рынка («узкое сканирование»)	4-5	НИОКР в узком спектре потребностей	НИОКР в узком спектре технологий	Поиск ниши на рынке. Управление проектами
Следование за лидером, указавшим магистральный путь технологического развития	4-5	Адаптация продукции, выпускаемой по технологии лидера, к иному рынку (смена ниши на рынке)	Адаптация технологий лидера к условиям предприятия и ее совершенствование	Выбор лидера. Управление адаптацией проектов лидера
Осуществление технологического скачка, обеспечивающего долгосрочные конкурентные преимущества	5	Широкий спектр поисковых НИР: новые потребности — новые технические принципы	Широкий спектр поисковых НИР: новые технические принципы — новые технологии	Управление программой поисковых НИР
Смена стратегии в случае успеха или неудачи: от стратегии «широкого сканирования» к стратегии «узкого сканирования»	—	Успех — адаптация решений к различным сегментам рынка. Неудача — концентрация усилий разработчиков на определенной нише на рынке	Успех — адаптация решений к различным продуктам. Неудача — концентрация усилий разработчиков на технологии изготовления определенной продукции	Маркетинговые исследования. Оценка риска

НИОКР в области продукции и технологии. Большинство этих работ заканчивается на промежуточных этапах, как только становится ясна неперспективность того или иного проекта.

**2. Разработка технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка («узкое сканирование»).** В этой стратегии НИОКР ведется в узком спектре систем продукции и технологии. Реализация данной стратегии требует меньшего производственного и творческого потенциала, чем стратегии «широкого сканирования». Однако и шансы на успех много меньше: происходящие технологические сдвиги в исследуемом спектре технологий могут не давать новых решений для удовлетворения потребностей отдельной ниши рынка. Чтобы повысить шансы на успех, целесообразно на этапе проведения НИОКР придерживаться схемы: стратегия «широкого сканирования» — стратегия «узкого сканирования». Если имел место успех, то решения, полученные при проведении НИОКР в широком спектре потребностей и технологий, могут адаптироваться к определенным нишам рынка и определенным видам продукции. Если же имела место неудача, то усилия создателей новой продукции и новой технологий концентрируются на той или иной нише на рынке. Однако такая схема смены стратегий может быть осуществлена лишь при наличии высокого научно-технического и производственного потенциалов. Если потенциал недостаточен, то придется ограничиться стратегией следования за лидером.

**3. Стратегия следования за лидером,** указавшим магистральный путь технологического развития. При такой стратегии осуществляется адаптация технологии лидера к условиям предприятия, перенявшего данную технологию, а также адаптация продукции, изготавливаемой по технологии лидера, к рынку, на котором намерено конкурировать предприятие.

Предприятиям, не обладающим высоким производственным потенциалом, такая стратегия может оказаться вполне под силу. Следование ей требует меньших расходов на НИОКР, чем при других стратегиях, и менее рискованно. Но, реализуя эту стратегию, нельзя добиться лидерства.

**4. Стратегия технологического скачка,** обеспечивающего долгосрочные преимущества в конкуренции. Для этой стратегии характерен широкий спектр поисковых НИР. В области продукции ведется поиск новых технических принципов создания продукции для удовлетворения новых потребностей. В области технологии ищутся возможности создания новых технологий на основе новых технических принципов. Нововведения как в области продукции, так и в области технологии носят преобразующий характер.

### **§ 3.2.4. Стратегии воздействия новых технологий на труд и структуру трудовых ресурсов**

Анализ трудов зарубежных специалистов и российского опыта позволяет систематизировать характеристики стратегий в разрезе воздействия новой технологии на потребность в трудовых ресурсах и их облик. Можно выделить пять типов таких стратегий (табл. 3.6): облегчение и интеллектуализация труда, отказ от использования живого труда, упрощение труда, подряд, поливалентность (совмещение профессий, ротация персонала, расширение круга должностных обязанностей).

Каждой из указанных стратегий свойственен свой набор факторов, определяющих стратегию, обусловленных областью распространения стратегии, условиями ее применения (сложностью рабочего задания) и наиболее целесообразным периодом применения стратегии (ситуацией на рынке). Каждый тип стратегии имеет свои социально-экономические результаты и последствия: усиление мотивации труда и конкурентоспособности фирмы за счет тех или иных факторов, с одной стороны, и изменение положения рабочих на рынке труда, с другой стороны.

До последнего времени наибольшее распространение имели стратегия отказа от живого труда и стратегия упрощения труда. Однако обе они социально опасны по своим возможным последствиям: реализация стратегии отказа от живого труда приводит к обострению проблемы безработицы, а следование стратегии упрощения труда способствует последовательному снижению интеллектуального уровня рабочих. Вместе с тем очевидна социальная обоснованность распространения указанных стратегий на такие области, в которых их реализация способна предотвратить еще более острые социальные опасности. Так, стратегия отказа от использования живого труда социально прогрессивна в производствах, требующих тяжелого физического труда, во вредных и опасных производствах. Стратегия упрощения труда вполне оправдана в производствах, использующих преимущественно труд инвалидов (доля которых в обществе, к великому сожалению, растет).

Распространение стратегии отказа от живого труда (под которым понимается труд «производственного» персонала, т. е. рабочих) на другие области производства может иметь место лишь при изменении структуры занятости, когда достигнутый в основных сферах общественного производства уровень технологии делает ненужным участие в производстве большей части населения

Характеристика стратегий научно-технического развития по их воздействию на потребность в трудовых ресурсах и их облик

Управленческая стратегия	Факторы, определяющие стратегию			результаты и последствия применения стратегии
	область распространения стратегии	условия применения стратегии (сложность задания)	наиболее целесообразный период применения стратегии (ситуация на рынке)	
1. Стратегия облегчения и интеллектуализации труда (предлагается автором)	Широкий класс производств с умеренной гибкостью производственного процесса и умеренной сложностью продукции	Умеренный диапазон изменений сложности рабочего задания. Систематическое обновление технологии и продукция в режиме инновационного конвейера. Наличие постоянно действующей системы обучения персонала	Относительно стабильное состояние производств. Наличие перспектив роста спроса. Умеренная конкуренция	Усиление конкурентоспособности за счет повышения бездефектной работоспособности. Повышение содержательности труда. Снижение социальных последствий тяжести труда
2. Стратегия отказа от использования живого труда	Гибкие производства с частыми переходами на выпуск новых моделей; предприятия, специализирующиеся на изготовлении сложных видов продукции малыми партиями	Высокая сложность рабочего задания, требующая высокого уровня образования. Наличие возможности значительных инвестиций в новую технику. Наличие высококвалифицированных инженерных кадров	Признаки спада производства (по кривой жизненного цикла технологий/спроса). Наличие перспектив повышения спроса на продукцию. Период безработицы, когда познания работников ослаблены (с точки зрения интересов предприни-	Усиление конкурентоспособности фирм за счет: повышения гибкости производства, экономии затрат на рабочую силу, сокращения производственных площадей, управленческого и обслуживающего персонала. При отсутствии достаточного «внутрен-

Управленческая стратегия	Факторы, определяющие стратегию				результаты и последствия применения стратегии
	область распространения стратегии	условия применения стратегии (сложность задания)	наиболее целесообразный период применения стратегии (ситуация на рынке)		
3. Стратегия упрощения труда	Производство стандартной, относительно дешевой продукции. Большие производственные коллективы с малокалифицированными рабочими	Рабочее задание характеризуется набором повторяющихся стандартных операций, не требующих высокой квалификации от рабочего	Ожесточенная конкуренция на товарном рынке. Угнетенное состояние товарного рынка и наличие «вторичного открытого» рынка труда	нет «рынка»: рабочий переходит во «вторичный открытый» рынок, что может привести к усилению социальной напряженности	
				Снижение квалификации рабочих и содержательности труда. Снижение издержек производства за счет замены квалифицированного труда малокалифицированным. Ухудшение положения рабочего на «открытом» рынке труда	
4. Стратегия подтяжки	Мобилизация внешнего научно-технического потенциала предприятия, не имеющими собственной системы развития. Предприятия, имеющие высокие на-	Возможность выделения определенного участка работы (производственного задания). Большой опыт организации процессов научно-технических	Наличие внешних организаций, специализирующихся на разработке продукции и технологий для заказчика. Наличие на рынке труда рабочей силы, готовой	Ускорение темпов развития. Сокращение затрат на рабочую силу вследствие ее периодического использования	

Управлен- ческая стратегия	Факторы, определяющие стратегию			результаты и последствия применения стратегии
	область распространения стратегии	условия применения стратегии (сложность задания)	наиболее целесообразный период применения страте- гии (ситуация на рынке)	
	кладные расходы. Пре- имуществомно обслужи- вание производств, внешних процессов, осуществляемое перио- дически	кого развития и про- цессов труда	работать по контракту на ограниченный срок	
5. Страте- гия «поли- валентнос- ти»	Чаще всего небольшие трудолюбивые коллективы (фабрики, отделы, офи- сы и т. п.), состоящие из высококвалифициро- ванных работников	Рабочее задание требует опыта и творческого от- ношения работника. Высокая квалификация сотрудников. Непрер- ывное обучение. Налич- ие в коллективе патер- налистических традиций	При совмещении про- фессий; усиление кон- куренции, связанное с сокращением издержек производства и соответ- ствующим снижением цен; слабая организация рабочей оппозиции. При расширении круга должностных обязанно- стей: благоприятная ры- ночная конъюнктура; высокий спрос на ра- бочую силу на рынке труда	Усиление конкуренто- способности фирмы. Повышение содержа- тельности труда. Повы- шение гибкости управ- ления

то есть когда наступает эра «постиндустриального хозяйства». Эта эра характеризуется, в частности, тем, что в отраслях материального производства в результате научно-технического прогресса происходит потеря рабочих мест «производственного» персонала и увеличивается число рабочих мест «непроизводственного» персонала — так называемых «белых воротничков».

В постиндустриальном хозяйстве главным источником общественного богатства становится информационный фонд, а основная проблема расширения производства перемещается с недостатка капитала на недостаток информации, необходимой для использования капитала с наибольшим успехом. Поэтому на первый план выдвигается задача создания, накопления и применения информации, что и вызывает необходимость изменений в структуре занятости, когда все большее количество рабочих мест «поднимается» на более высокий интеллектуальный уровень — в подразделения инфраструктуры предприятия.

Следовательно, стратегия сокращения живого труда становится социально оправданной, если ее реализация обеспечивает сохранение общего количества рабочих мест на разных интеллектуальных уровнях или (и) его сокращение происходит в интересах укомплектования рабочих мест, создаваемых в новых отраслях материального производства и в сфере нематериального производства, что может быть достигнуто в условиях перехода к постиндустриальному хозяйству.

Отрасли российской промышленности находятся на различных этапах развития. Большинство отраслей (например, пищевая, текстильная, обувная) находятся на этапе «массового сбыта», когда потребности в данном товаре в основном удовлетворены, требования потребителя к качеству товара повышены и перед товаропроизводителем встает проблема сбыта. Центр тяжести в этом случае переносится на маркетинг. Отдельные отрасли (например, космическая) вступили в постиндустриальную эпоху, когда зарождаются новые потребности (например, в космических телекоммуникациях) и приоритет в функциях производственной системе отдается НИОКР. В соответствии с этим различны и предпочтительные стратегии научно-технического развития отраслей промышленности: в отраслях, находящихся на постиндустриальном этапе, неизбежно изменение структуры занятости в сторону перемещения рабочих мест на высшие интеллектуальные уровни; в отраслях, находящихся на этапе «массового сбыта», эти изменения проявляются в форме тенденции; в отраслях, еще не завершивших этап «массового производства», существенных измене-

ний в структуре занятости не происходит даже при реконструкции отдельных предприятий на компьютерные технологии. Поэтому стратегия отказа от живого труда, реализуемая в силу изменения структуры занятости, обоснована лишь для отраслей, вступающих в постиндустриальную эпоху. Таким образом, изменение структуры занятости является результатом объективного процесса развития производства.

Естественно, что темпы этого процесса могут быть ускорены, если содействовать ему, или замедлены, если ему противодействовать. Основным противодействующим фактором во многих организациях является застывшее представление о физическом труде непосредственного производителя продукции как единственном источнике богатства, отражающее концепцию А. Смита о производительном и непроизводительном труде двухсотлетней давности. Это противодействие проявляется в действии таких тормозящих факторов, как: неразвитость научно-технической инфраструктуры предприятий; слабость связей производства с НИИ и вузами; длительность инновационного цикла «наука — производство»; развитие эгоистических тенденций в трудовых коллективах, направленных на умаление роли инженерно-технического персонала и сокращение фондов производственного и научно-технического развития.

Необходимо осознать системно-интегральный многофакторный характер производительности современного производства. В многофакторных процессах трудно определить значимость каждого фактора в достижении конкретного результата, особенно когда действия факторов и результат динамичны и разновременны. Но все эти факторы скажутся на изменении работоспособности человека в производственном процессе. Работоспособность является общесистемным свойством, а не свойством человека. Это, скорее, критерий научно-технического развития производственного процесса. Он в большей мере соответствует стратегии последовательного облегчения и интеллектуализации труда.

До последнего времени параметры работоспособности не являлись объектом проектирования. Работоспособность человека в производственном процессе в течение смены практически все время меняется. В начале смены она повышается по мере «вработывания» в процесс, затем некоторое время остается стабильной, а потом падает по мере утомления работника. После обеденного перерыва работоспособность несколько повышается, но через некоторое время начинает расти утомление, и, несмотря на переход работника в состояние напряженности, работоспособность вновь снижается. При этом выработка продукции без дефектов (безде-



фектная работоспособность) в течение смены снижается в большей мере, чем общая выработка.

Несмотря на наличие довольно полной системы эргономических требований, основной причиной утомляемости рабочего в течение трудовой смены, накапливаемой по дням недели, является несоответствие параметров оборудования антропологическим и психофизиологическим характеристикам человека. Вследствие этого труд в ряде отраслей промышленности имеет III—IV категории тяжести. Такая тяжесть труда не только ведет к снижению работоспособности, но имеет глубокие социальные последствия.

Стратегия облегчения и интеллектуализации труда является стратегией повышения работоспособности и преследует цель последовательного снижения тяжести труда до II, а затем и до I категории, когда умеренная психофизиологическая нагрузка стимулирует подъем организма на более высокий функциональный уровень.

Другим ведущим параметром такой стратегии является интеллектуализация труда, в результате чего труд становится более интересным, и поэтому расширяется круг работников, для которых он представляет самостоятельную ценность. В этом случае процесс труда стимулирует производительность и высокое качество изготовления продукции. Это — стратегия повышения внутренней мотивации труда. Под влиянием такой стратегии будут происходить изменения в структуре занятости: рабочие места перемещаются по интеллектуальным уровням «снизу вверх». Не исключено, что с повышением квалификации и образовательного уровня рабочих возникает необходимость в вертикальной ротации по рабочим местам между «производственными» подразделениями и подразделениями инженерно-технической инфраструктуры, что будет способствовать более гибкому использованию высококвалифицированной рабочей силы и усилению внутренней мотивации труда.

По своим социальным последствиям стратегия интеллектуализации и снижения тяжести труда коренным образом отличается от стратегии отказа от живого труда и упрощения труда. Последние порождают внешние отрицательные мотивы вследствие ухудшения положения рабочего на рынке рабочей силы, а также ведут к снижению внутренней мотивации труда. По своей организации стратегия повышения работоспособности представляет собой конвейер нововведений с последовательным повышением их радикальности по мере накопления научно-технического, интеллектуального и инвестиционного потенциалов.

### **§ 3.3. Восприятие нововведения производственной системой как фактор его эффективности**

В основе успешности реализации мероприятий по повышению научно-технического уровня производства, созданию и освоению новых видов продукции и росту, в конечном счете, конкурентоспособности предприятия лежит мотивационный механизм развития производства (составная часть мотивационного механизма антикризисного управления).

Формирование и реализация мотивационного механизма развития производства связаны в первую очередь с необходимостью решения таких проблем, как генерирование мотивов нововведений в производство под влиянием внутренних и внешних факторов производственного процесса; восприятие нововведений производственной системой (открытость технологической системы для нововведения, восприятие нововведения организацией и персоналом); придание мотивационному механизму развития производства свойства самоорганизации под влиянием научно-технического развития компании.

Мотивационный механизм развития производства тесно связан с инвестиционными механизмами. Последние формируются под влиянием научно-технического уровня производства и дифференцируются в зависимости от этого уровня.

#### **§ 3.3.1. Измерение нововведений**

Нововведение представляет собой базовый элемент процесса развития производства. Оно может иметь различную **глубину** изменения производственного процесса или продукции: от небольшого усовершенствования до полного преобразования. Другим параметром нововведения является его **размах**, показывающий, касается ли нововведение отдельного участка производственного процесса, отдельной модели продукции или распространяется на многие из них или на все.

Размах и глубина нововведений определяют их **радикальность** и **режим**. Нововведения малой и средней радикальности могут осуществляться в режиме **нововведенческого конвейера**, когда имеет место непрерывная цепочка нововведений. Радикальные и особенно преобразующие нововведения осуществляются, как правило, в режиме **реконструкции** производства.

**Квантование нововведений.** Замена или модернизация отдельного элемента в технологической системе может рассматриваться как квант нововведения, имеющий соответствующие квант размаха и квант радикальности. Величина квантов размаха и радикальности определяется уровнем целостности системы. Если целостность системы позволяет осуществлять нововведения на автономных (обособленных), сравнительно однородных по масштабу участках, то доля каждого участка в системе и будет представлять квант размаха нововведения  $K_L$ :

$$K_L = 1/N.$$

где  $N$  — максимальное количество участков в системе.

Тогда размах нововведения  $L$  может быть оценен величиной

$$L = n/N \quad (L \leq 1,0),$$

где  $n$  — число участков, охваченных нововведением.

Радикальность нововведения является комплексной категорией, включающей глубину (степень новизны, категорию изменений) и размах нововведения. Радикальность кванта нововведения характеризует глубину. Если глубина нововведения изменяется по шкале категорий от  $Q = 1,0$  до  $Q_{\max}$  (например,  $Q_{\max} = 5$ ), то квант глубины нововведения  $K_Q$  будет:

$$K_Q = 1/Q_{\max}.$$

Тогда квант радикальности нововведения  $K_R$ , имеющего размах  $L$ , определится по формуле:

$$K_R = K_L K_Q = \frac{1}{NQ_{\max}}.$$

Если нововведение охватывает  $n$  обособленных участков, то его радикальность  $R$  может быть оценена следующим образом:

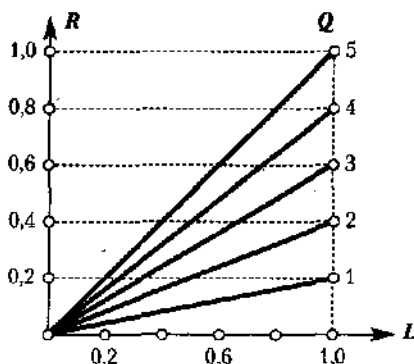
$$R = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{NQ_{\max}} = K_R \sum_{i=1}^n Q_i, \quad R \leq 1,0,$$

где  $Q_i$  — глубина изменений на  $i$ -м участке ( $i = 1, 2, \dots, n$ ).

Принимая  $Q_i = Q = \text{const}$ , получим

$$R = \frac{nQ}{NQ_{\max}} = K_R nQ = L \frac{Q}{Q_{\max}}.$$

Характер изменения радикальности нововведения в зависимости от его размаха и глубины приведен на рис. 3.2.



**Рис. 3.2.** Зависимость радикальности нововведения  $R$  от его размаха  $L$  и глубины  $Q$  при  $Q_{\max} = 5$

Масштаб нововведения  $M$  определится числом автономных участков, охваченных нововведением, и глубиной изменений в каждом из них, то есть:

$$M = \sum_{i=1}^n Q_i = \frac{R}{K_R},$$

при  $Q_i = Q = \text{const}$   $M = nQ$ .

Очевидно, что максимальный возможный масштаб нововведения имеет место в том случае, когда размах нововведения  $L = 1,0$ , т. е. нововведение охватывает всю систему ( $n = N$ ), и когда на всех участках имеет место коренная реконструкция, т. е. нововведение имеет максимальную глубину  $Q_{\max}$ :

$$M_{\max} = NQ_{\max} = 1/K_R.$$

Тогда масштаб нововведения может быть представлен в виде:

$$M = RM_{\max}.$$

Так как масштаб нововведения определяет размер инвестиций, потребных на реализацию нововведения, очевиден характер зависимости от радикальности нововведения.

### **§ 3.3.2. Генерирование внутренних и внешних мотивов нововведений**

Исходные положения для формирования эффективного механизма управления развитием производства определяются самим объектом управления, его свойствами и инициируемыми им моти-

вами развития. Современное производство представляет собой социотехническую систему, взаимодействующую с обществом и экологической системой. Внутренняя структура производственной системы состоит из двух подсистем, взаимодействующих в производственном процессе: технологической системы и социальной организации. Их взаимодействие придает производственной системе свойства, которыми не обладает ни одна из указанных подсистем, взятая отдельно. Такими свойствами прежде всего являются:

- работоспособность в производственном процессе;
- мотивация целенаправленной деятельности, в том числе мотивация труда и научно-технического развития;
- способность к самоорганизации и самостоятельному развитию.

На базе общесистемных свойств возможно создание эффективных и гибких механизмов управления научно-техническим развитием, которые включают в действие как внешние, так и внутренние факторы развития и реализуют управление с обратной связью. В условиях централизованного управления экономикой, когда субъект управления развитием не принадлежит развивающейся производственной системе, невозможно полноценно использовать всю совокупность факторов развития, и, следовательно, контур управления остается разомкнутым, а производственная система теряет способность к саморазвитию.

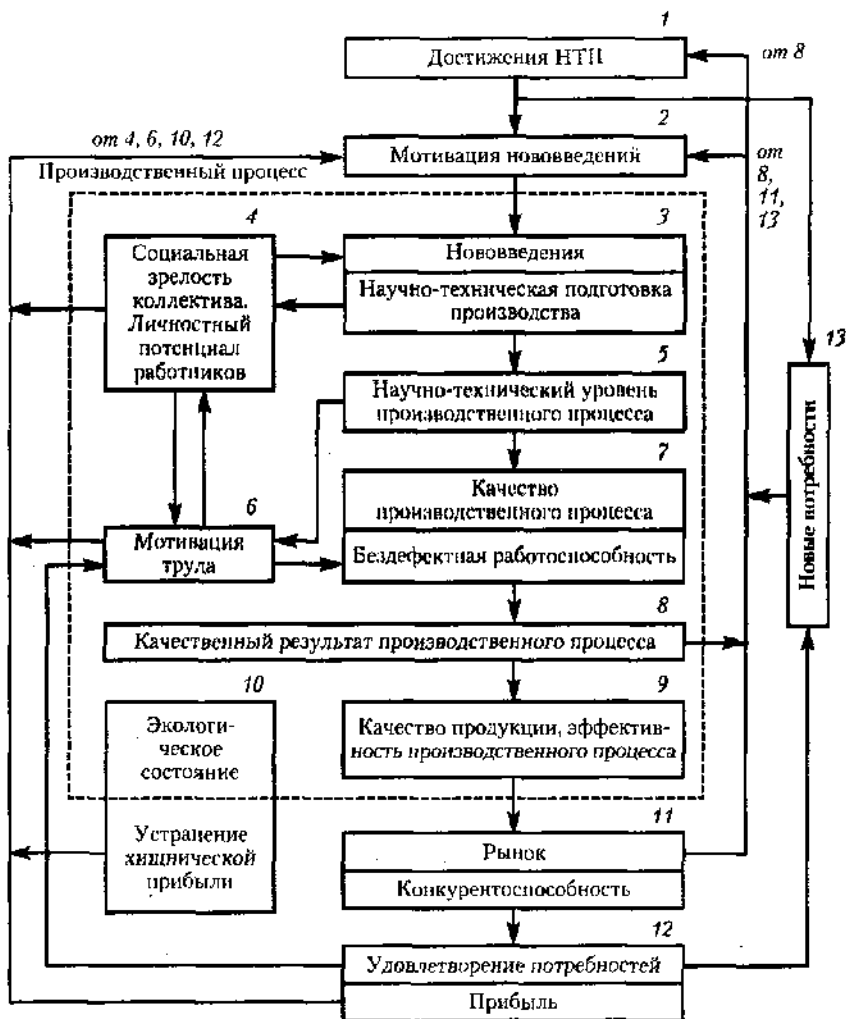
С децентрализацией управления коренным образом меняются мотивы научно-технического развития производства. При централизованном управлении основными мотивообразующими факторами развития для предприятия были план и наличие централизованных капитальных вложений. В условиях рыночной экономики мотивы научно-технического развития генерируются внутренними и внешними факторами производственной системы (схема 3.1):

- параметрами производственного процесса (качественными результатами процесса, параметрами социальной организации и мотивации труда);
- параметрами рыночной среды (конкурентоспособность, прибыль, новые потребности);
- новыми достижениями научно-технического прогресса;
- экологическими параметрами.

Способность к генерированию мотивов нововведений является важнейшей характеристикой объекта управления и механизма управления развитием. Наличие в составе механизма управления мотивообразующих факторов свидетельствует о возможностях его самоорганизации.

Активную роль в генерировании мотивов развития играют руководство предприятием, инвесторы, акционеры и непосредственные участники процесса развития. Можно выделить следующие группы мотивов нововведений:

• мотивы удовлетворения и развития потребностей общества; удовлетворение запросов потребителей, наполнение различных



**Схема 3.1. Взаимодействие параметров научно-технического развития производственного процесса**

сегментов рынка, создание продукции, формирующей новые потребности (что дает возможность выхода на новые рынки);

- **мотивы прибыльности:** желание усилить рыночные позиции предприятия, получить прибыль в конкурентной борьбе, поддержать или повысить прибыльность;

- **мотивы творчества:** желание реализовать накопленные знания, удовлетворить потребность в реализации творческих идей, повысить мастерство в конкретной области деятельности;

- **мотивы престижа:** желание повысить или поддержать престиж, достичь лидерства или не отстать от других;

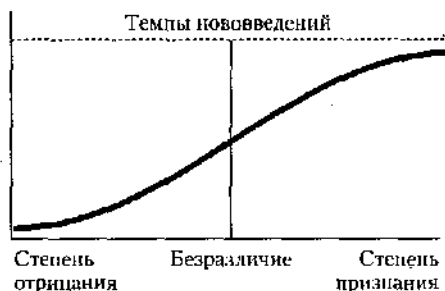
- **мотивы преодоления внутренних проблем,** возникающих в деятельности предприятия: желание привлечь квалифицированных работников, сократить текучесть кадров, создать новые рабочие места и внутренний рынок рабочей силы, усилить мотивацию труда, улучшить управление;

- **мотивы удовлетворения социальных потребностей в оздоровлении экологического состояния производственной и окружающей среды.**

Очевидно, что чем шире разнообразие мотивов конкретного нововведения, тем в большей степени оно мотивировано: мотивация развития усиливается, если мотив удовлетворения потребностей дополняется мотивом прибыльности, а затем мотивами творчества, престижа и т. д. Точно так же, если исходными являются мотивы прибыльности, важно, чтобы они были дополнены мотивами удовлетворения потребностей и мотивами творчества.

### **§ 3.3.3. Система факторов восприимчивости к нововведениям**

Темпы научно-технического развития производства зависят от того, насколько производственная система готова воспринять то или иное новшество. Восприятие нововведения может иметь форму признания новшества, когда производственная система заинтересована и подготовлена к его внедрению, или отрицания новшества, когда оно противоречит интересам предприятия или когда производственная система не готова к его внедрению. Степень признания и отрицания нововведения может быть различной в зависимости от соотношения влияния факторов, обуславливающих признание, и факторов, обуславливающих отрицание. Если влияние этих факторов сбалансировано, производственная система будет как бы безразлична к внедрению новшества. Характер зависимости темпов нововведений в производство от степени признания или отрицания новшества показан на рис. 3.3.



**Рис. 3.3.** Характер изменения темпов нововведений в зависимости от степени признания или отрицания новшества

Чем выше степень признания новшества, тем выше темпы его распространения и внедрения. Неподготовленность к внедрению новшества или незаинтересованность в нем приводят к увеличению инновационного цикла и являются причиной широко распространенного «долгостроя».

Восприятие нововведений определяется свойствами (параметрами) производственной системы и нововведения. Так как производственная система является социотехнической, для определения влияния системных свойств на восприимчивость целесообразно формирование адекватной ей системы факторов, включающей общесистемные факторы восприимчивости, факторы восприимчивости технологической системы, факторы восприимчивости организации и факторы восприимчивости персонала (табл. 3.7).

Свойства нововведений, обуславливающие их восприятие, распределяются по непрерывной шкале радикальности: от небольшой модернизации или рационализации (малорадикальное нововведение) до преобразующих изменений, требующих существенной перестройки производственной системы (высокорадикальные нововведения). Изучение влияния этих свойств следует вести во всем диапазоне радикальности нововведений.

Характер проявления форм восприятия (табл. 3.8) дифференцируется по группам выделенных в табл. 3.7 факторов. Так, общесистемные факторы способствуют нововведению, если оно получило признание. Для технологической системы признание нововведения проявляется в том, что эта система открыта для нововведений, осуществляемых на тех или иных участках. Приводя к повышению эффективности технологической системы, нововведения в данном случае не требуют существенной модификации других участков системы. Признание нововведения организацией носит характер прогрессивного восприятия: организация всеми



## Факторы восприимчивости к нововведениям

Группы факторов			
общесистемная восприимчивость	восприимчивость технологической системы	восприимчивость организации	восприимчивость персонала
Диверсификация	Параметры целостности и обособленности	Структурно-организационные параметры: • масштаб организации; • структура организации; • состояние системы развития. Социальные параметры: • форма собственности; • уровень социального развития; • социальная защищенность; • оздоровление экологического состояния производственной и окружающей среды. Экономические параметры: • уровень конкурентоспособности; • тип реакции на изменения внешней среды; • структура капитала. Параметры системы управления: • тип системы; • комплексность механизма управления; • техническая политика и культура организации; • предпринимательские стратегии.	Мотивация труда  Мотивация творчества  Мотивы престижа и возможность карьерного роста  Мотивы преодоления внутренних проблем. Бенчмаркинг  Мотивы хозяйствования
Стандартизация	Наукоемкость продукции  Изменчивость технологии		
Коммуникационные свойства	Научно-технический уровень системы		Квалификация и возможность профессионального роста

способами содействует процессу внедрения. Признание нововведения персоналом означает его поддержку.

Характер восприятия одного и того же нововведения отдельными частями производственной системы может быть различным. Например, технологическая система открыта для нововведения, а общесистемные факторы препятствуют ему; организация консервативно относится к нововведению, но персонал его поддерживает. В таких случаях характер восприятия нововведения зависит от соотношения степени его признания и степени отрицания. Производственная система в целом признает нововведение, если степень признания нововведения одними частями системы превосходит степень его отрицания другими ее частями. В противном случае будет иметь место отрицание нововведения.

Форма и характер восприятия нововведений

Форма восприятия	Характер восприятия				
	общесистемные факторы	технологическая система	организация	персонал	производственная система в целом
Признание нововведения	Способствуют	Открыта для нововведений	Прогрессивное восприятие	Поддержка	Признание превосходит отрицание
Безразличие	Не мешают	Полузакрывается — полуоткрыта для нововведений	Безразличие	Нейтральное отношение	Признание и отрицание сбалансированы
Отрицание (отвержение) нововведения	Препятствуют	Закрывается для нововведений	Консервативное восприятие	Сопротивление	Отрицание превосходит признание

На улучшение качества производственной системы в результате нововведения можно рассчитывать лишь в том случае, когда имеет место его признание производственной системой в целом. Поэтому одной из важнейших задач управления научно-техническим развитием является создание условий, обеспечивающих признание нововведения как можно большим числом составляющих (параметров) производственной системы. Если не удастся преодолеть отвержение нововведения, целесообразно отказаться от него и искать альтернативу, которая будет признана.

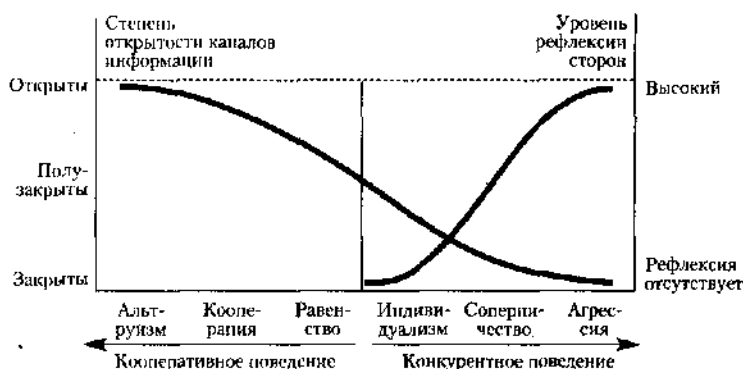
### § 3.3.4. Общесистемная восприимчивость

К общесистемным факторам, влияющим на восприятие нововведений, относятся: диверсификация производства, стандартизация и коммуникационные свойства производственной системы. Диверсификация производства (и свойственное ей разнообразие деятельности) облегчает зарождение идей, создает условия для их реализации в той или иной области деятельности предприятия, облегчает диффузию новшеств из одной области деятельности в другую, ведет к восприятию нововведения как привычного процесса.

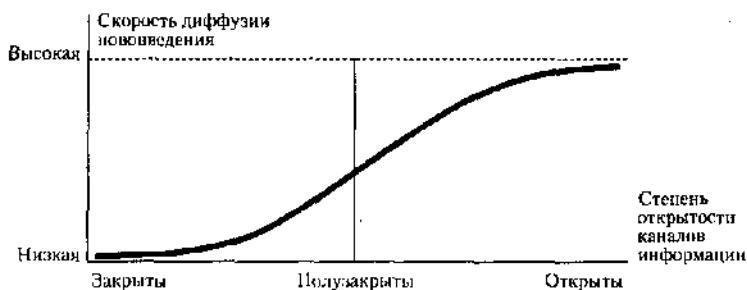
Стандартизация, осуществляемая методами унификации конструкций, нормирования параметров изготавливаемых изделий, а также методами параметрирования техники и технологии (формиро-

вание параметрических рядов изделий), облегчает процесс внедрения новшества и адаптации к нему. Без стандартизации нельзя осуществить развитие производства путем замены отдельных элементов технологической системы и смены их поколений, т. е. не может быть реализован один из основных принципов развития. Таким образом, стандартизация способствует развитию в режиме нововеденческого конвейера.

Важным для восприятия нововведений коммуникационным фактором является открытость каналов информации предприятий-конкурентов по вопросам внедрения новейшей техники и технологии. Чем в большей степени открыты каналы информации, тем легче осуществлять обмен опытом между предприятиями по вопросам технического развития. Однако степень открытости каналов зависит от мотивов конкуренции и кооперации, которыми руководствуются партнеры. Чем выше степень кооперативности поведения, тем больше оснований ожидать, что каналы информации партнеров будут открытыми. И наоборот, чем выше степень конкурентности поведения соперников, тем больше оснований для закрытия каналов информации. Закрытие каналов информации может сопровождаться повышением уровня рефлексии и усилением рефлексивного взаимодействия сторон (рис. 3.4). Следует иметь в виду, что каналы информации могут оказаться открытыми для ложной информации. В этом случае не только не имеет смысла, но и опасно опираться на информацию конкурента при принятии решений. С повышением степени открытости каналов для правдивой информации увеличивается скорость диффузии нововведений от одного предприятия к другим (рис. 3.5).



**Рис. 3.4.** Характер влияния мотивов конкуренции и кооперации на степень открытости каналов информации и уровень рефлексии конкурирующих предприятий



**Рис. 3.5.** Характер влияния степени открытости каналов информации на скорость диффузии нововведения

Очевидно, что полнота и четкость информации, достигаемые в открытых каналах, а также способность предприятия осуществлять отбор достоверной информации при рефлексивном воздействии соперника позволяют находить новшества, внедрение которых повысит качество производственной системы.

Другими, не менее важными, коммуникационными параметрами являются непрерывность, полнота и четкость контактов между предприятиями — разработчиками технических новшеств и предприятиями — потребителями этих новшеств. Чем большая часть системы развития производства принадлежит внешней среде предприятия, тем острее ощущается необходимость в постоянных двусторонних контактах и взаимопроникновении организаций-разработчиков и организаций — потребителей разработок. Чем раньше начаты двусторонние контакты, тем в большей мере разработка будет ориентирована на требования конкретного потребителя. Если на стадии проектирования специалисты предприятия-потребителя влияют на направления работ, обеспечивая более полный учет особенностей своего предприятия, то тем самым облегчается признание нововведений. В этом случае не требуется «переизобретения» разработки с целью адаптации ее к условиям предприятия.

Взаимопроникновение может осуществляться несколькими способами. Наиболее результативными, на наш взгляд, являются:

- предъявление предприятием-потребителем социально-экономических требований к новым разработкам, ориентация на которые обеспечит поддержку нововведений (формирование таких требований возможно при разработке национальных стандартов на продукцию);
- создание заказчиком временных подразделений у разработчика для обеспечения преемственности разработки в действующем производстве;

- создание разработчиком временных подразделений у заказчика для привязки новшества к конкретным условиям предприятия с целью облегчения его включения в действующую технологическую систему и обеспечения повышения эффективности всей системы в целом;
- проведение испытаний опытных образцов техники и новых технологических процессов на базе заказчика.

### § 3.3.5. Восприимчивость технологической системы

Технологическая система, в зависимости от совокупности ее свойств, может быть открыта для того или иного нововведения (признание нововведения), закрыта для него (отвержение нововведения) или полузакрыта-полуоткрыта. Одна и та же технологическая система будет открыта для одних нововведений и полузакрыта или закрыта для других. Чем шире спектр нововведений, для которых технологическая система открыта, тем легче найти на рынке нововведений альтернативные новшества и отобрать предпочтительное для данного предприятия и тем легче получить признание этого нововведения производственной системой в целом.

**Зависимость радикальности нововведений от целостности системы.** Из определения свойства целостности системы (целостной считается система, каждый элемент которой связан со всеми другими элементами) следует, что чем выше целостность системы, тем меньше число автономных участков, на которых возможна реализация отдельного нововведения. В целостной системе (уровень целостности равен 1,0) таких участков только один – система в целом. В этом случае квант размаха равен размаху:  $K_L = L = 1$ ; квант радикальности равен кванту глубины:  $K_R = K_Q = 1/Q_{\max}$ .

Основными факторами восприимчивости технологической системы к нововведениям являются: параметры ее целостности и обособленности, наукоемкость продукции, изменчивость технологии в жизненном цикле спроса и научно-технический уровень системы.

В обособленной системе (уровень целостности равен нулю) число автономных участков равно числу элементов в системе. Чем больше масштаб такой системы, тем больше число автономных участков и тем меньше квант размаха нововведения. В таких системах могут осуществляться мельчайшие изменения в любом элементе системы: квант размаха и квант радикальности снижаются с повышением масштаба системы.

В целостно-обособленных системах число автономных участков уменьшается с ростом степени целостности. Одновременно увеличивается квант размаха и квант радикальности нововведения.

Таким образом, восприимчивость системы к нововведениям зависит от степени целостности системы и радикальности нововведения. Технологические системы с высокой степенью обособленности их элементов (параметров), к которым можно отнести системы с большим числом технологических переходов, легче воспринимают нововведения малого размаха (охватывающие один или несколько технологических переходов) и малой радикальности. Целостно-обособленные технологические системы легче воспринимают нововведения большего размаха (охватывающие поточную линию, цех или производство) и более радикальные. Системы высокой целостности с меньшим сопротивлением воспринимают радикальные нововведения, охватывающие практически всю систему.

Сочетание свойств целостности и обособленности в технологической системе предопределяет политику и тактику предприятия в научно-техническом развитии. Результаты экспертных оценок тактики развития предприятий промышленности достаточно убедительно подтверждают, что руководители предприятий выбирают тактику развития в соответствии со степенью целостности и обособленности технологической системы.

Например, в технологических системах предприятий легкой промышленности свойства целостности и обособленности сочетаются. В начале технологической цепи (подготовительное производство) преобладают свойства обособленности. По ходу технологического процесса (пряжение, ткачество, отделка) степень целостности повышается. Поэтому естественно ожидать, что руководители и специалисты предприятия будут придерживаться такой тактики нововведений, при которой нововведение легче воспринимается самой технологической системой. Это ожидание подтверждается результатами экспертной оценки (табл. 3.9). Как видно из таблицы, предпочитается тактика периодического технического перевооружения цехов (производств), представляющих собой относительно автономные участки нововведений. Наличие относительно автономных технологических переходов позволяет осуществлять тактику замены оборудования по мере износа или сочетать указанные варианты. Необязательность (с точки зрения уровня целостности технологической системы) единовременной реконструкции предприятия отодвигает эту тактику на третий план.

Тактика технического развития в значительной степени определяется условиями финансирования нововведений. Оценка экспертами предпочтительных форм накопления средств для научно-тех-

нического развития предприятий легкой промышленности (табл. 3.10) показала, что чем выше степень радикальности нововведений, тем в меньшей мере предприятия рассчитывают на накопление средств за счет фонда развития производства, образуемого из прибыли, и в большей степени рассчитывают на финансирова-

Таблица 3.9

**Предпочитаемая руководителями и специалистами  
предприятий легкой промышленности  
тактика научно-технического развития**

Номер варианта	Тактика научно-технического развития	Распределение оценок (%)
1	Замена оборудования по мере амортизации	17
2	Периодическое техническое перевооружение цехов (производств)	58
3	Единовременная реконструкция предприятия	9
4	Сочетание вариантов 1, 2	9
5	Сочетание вариантов 1, 3	4

Таблица 3.10

**Предпочитаемая тактика научно-технического развития производства  
в зависимости от условий финансирования**

Параметры	Предпочтительная тактика			Во всем диапазоне радикаль- ности
	замена оборудо- вания по мере износа	реконст- рукция цехов и произ- водств	коренная реконст- рукция пред- приятия	
Радикальность нововведений (кате- гории)	1—2	2—3	4—5	
Распределение предприятий по степени радикальности нововведе- ний (%)	17	67	16	100
Ориентация на инвестиции в зави- симости от радикальности:				
а) только из фонда развития про- изводства, %	31	20	8	20
б) только на кредит банка и дохо- ды от размещения акций	31	38	33	36
в) на источники «а» и «б», %	38	42	59	44

ние нововведений за счет всех возможных источников инвестиций (фонд развития производства, кредиты банков, эмиссия акций).

Таким образом, предприятия, ориентирующиеся на радикальные нововведения, в большей степени заинтересованы в создании акционерных обществ открытого типа, в состав которых привлекаются как внутренние, так и внешние инвесторы, чем предприятия, придерживающиеся тактики эволюционных нововведений.

**Влияние наукоемкости продукции на восприимчивость нововведений.** Наукоемкость продукции определяется степенью использования новых достижений науки и техники в формировании совокупности ее свойств. Чем выше наукоемкость продукции, тем большую значимость в ее создании играет стадия НИОКР: наличие хорошо оснащенных исследовательских лабораторий и опытных производств, возможность привлечения высококвалифицированных научных и инженерных кадров, высокий уровень мотивов творческого труда. Производство наукоемкой продукции требует сложных новейших технологий, наличия условий для привлечения и обучения кадров высокой квалификации. Такие технологические системы открыты для высокорадикальных нововведений.

Однако с точки зрения восприятия нововведения организацией влияние наукоемкости продукции противоречиво. С одной стороны, чем выше наукоемкость выпускаемой продукции, тем в большей степени предприятие подготовлено обеспечить реадaptацию к радикальному нововведению. С другой стороны, повышение наукоемкости сопровождается повышением сложности продукции и, следовательно, ростом затрат на нововведение, а также повышением сложности организации производства, что может породить консервативное отношение к внедрению новшеств.

Существует ряд способов для преодоления консервативности восприятия нововведений. Это, в частности, может быть в той или иной степени достигнуто рациональной стандартизацией, которая ведет к снижению сложности внедрения новшества в действующую систему.

**Зависимость восприимчивости новшеств от изменчивости технологий.** По признаку изменчивости можно выделить три вида технологий: стабильную, плодотворную, изменчивую.

**Стабильная технология** остается неизменной в течение всего жизненного цикла спроса. Основной задачей развития при таком типе технологии является модификация продукции путем улучшения отдельных параметров и конструкции изделия без существенного прогресса в технологии. Технологическая система и система продукции открыты для малорадикальных нововведений, которые при стабильной технологии на стадиях ускорения и устойчивого роста



спроса обеспечивают повышение прибыльности. Поэтому для предприятий характерно прогрессивное восприятие таких нововведений.

При **плодотворной технологии** базовая технология сохраняется длительное время. При этом разрабатываются и изготавливаются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими показателями. Освоение новых ее видов становится решающим фактором экономического успеха. Конкуренция вынуждает предприятия постоянно осуществлять инновации в широком диапазоне их радикальности. Потребность в частом обновлении продукции вызывает необходимость улучшать технологическую систему в режиме «нововведенческого конвейера», т. е. постоянно осуществлять нововведения малой или средней радикальности. Такая политика технического развития может обеспечить не только обновление продукции, но и продление жизненного цикла технологии/спроса, т. е. повысить плодотворность технологии вплоть до полного обеспечения жизненного цикла спроса.

Для того чтобы развитие в режиме нововведенческого конвейера было эффективным, необходимо обеспечить выполнение следующих условий (факторов восприятия нововведений):

- на каждом шаге конвейера нововведений осуществлять выбор такого участка производства, на котором новшество может быть внедрено обособленно от других участков с наибольшим приростом эффективности производства в целом;
- сформировать и постоянно обновлять банк идей и технических новшеств;
- производить отбор из ряда однотипных новшеств наиболее эффективного.

При соблюдении этих условий технологическая система будет открыта для нововведений, что способствует прогрессивному их восприятию предприятием.

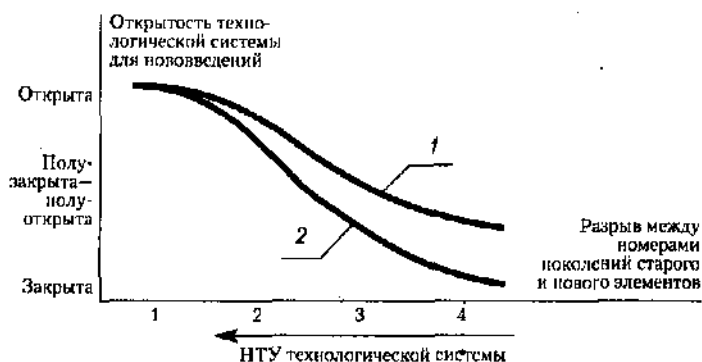
При **изменчивой технологии** производство новых изделий (но не модификаций изделия) в период данного жизненного цикла спроса ведет к необходимости смены базовых технологий, т. е. существующая технологическая система закрыта для радикальных нововведений. Когда наступает необходимость в таких изменениях, данная технологическая система перестает служить базой научно-технического развития и подлежит коренному преобразованию или замене на новую.

В целом, по мере усиления изменчивости технологии растет потребность в более радикальных нововведениях и одновременно снижается степень открытости технологической системы для внедрения новшеств (рис. 3.6). Возникает парадокс: чем более изменчива технология, тем больше она «сопротивляется» изменениям.



**Рис. 3.6.** Характер влияния изменчивости технологий на потребность радикальности нововведений (1) и открытость технологической системы для нововведений (2)

**Влияние научно-технического уровня технологической системы на восприятие нововведений.** Развитие системы путем смены отдельных элементов осуществляется тем легче, чем выше преэминентность свойств сменяемого и нового элементов. Новый элемент в этом случае легче включить в действующую систему. Если имеет место ряд поколений таких элементов (1-е, 2-е, 3-е и др. поколения), то, чем ближе в этом ряду сменяемый и новый элементы, тем легче включить новый элемент в систему: элемент 1-го поколения легче сменить на элемент 2-го поколения, труднее — на элемент 3-го поколения, еще труднее — на элемент 4-го поколения и т. д. Таким образом, чем меньше разрыв между номерами поколе-



**Рис. 3.7.** Характер влияния НТУ технологической системы на ее открытость для нововведений

ний старого и нового элементов системы в ряду развития, то есть чем выше НТУ технологической системы, тем она более открыта для нововведений (рис. 3.7).

На рисунке показана кривая открытости для двух рядов развития: кривая 2 характеризует ряд развития с меньшей преемственностью свойств элементов, чем ряд, изображенный кривой 1.

Из изложенного раньше очевидна относительность восприятия радикальности нововведения. Эта относительность определяется достигнутым НТУ технологической системы (в общем случае — НТУ производства): чем ниже НТУ, тем больший скачок в развитии должен осуществляться на предприятии, и, следовательно, тем больше разрыв в свойствах заменяемых элементов, и тем более радикальным будет восприниматься нововведение организацией.

Гипотезы о влиянии свойств технологической системы на восприятие нововведений представлены в табл. 3.11.

Таблица 3.11

**Влияние параметров технологической системы  
на восприятие нововведений**

Параметр технологической системы	Факторы восприимчивости, определяемые параметром технологической системы	Гипотезы о влиянии параметров на восприятие нововведений
Степень целостности и обособленности элементов системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преемственность в развитии свойств последующих поколений системы.</li> <li>• Политика и тактика развития системы, реализуемая предприятием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологические системы с высокой степенью обособленности их элементов открыты для нововведений малого размаха и малой радикальности.</li> <li>• Целостно-обособленные системы более открыты для нововведений среднего размаха и средней радикальности и полузакрыты для нововведений малого размаха и малой радикальности.</li> <li>• Высокоцелостные системы открыты для нововведений высокой радикальности, охватывающих практически всю систему, и полузакрыты или закрыты для малорадикальных нововведений</li> </ul>
Наукоемкость продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие хорошо оснащенных исследовательских лабораторий и опытных производств.</li> <li>• Рациональная стандартизация.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чем выше наукоемкость производимой продукции, тем больше потребность в новшествах, тем выше открытость технологической системы для радикальных нововведений</li> </ul>

Параметр технологической системы	Факторы восприимчивости, определяемые параметром технологической системы	Гипотезы о влиянии параметров на восприятие нововведений
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рациональное сочетание степени целостности и обособленности технологической системы</li> </ul>	
Изменчивость технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Квалифицированный отбор нововведений.</li> <li>• Функционирование нововведенческого конвейера.</li> <li>• Система приоритетов в нововведенческом конвейере.</li> <li>• Наличие собственной системы развития или целостной системы развития, сформированной из внутренних и внешних структур</li> </ul>	<p>По мере усиления изменчивости технологии растет потребность в более радикальных нововведениях и одновременно снижается степень открытости технологической системы для нововведений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стабильные технологии нуждаются в малорадикальных нововведениях и открыты для них;</li> <li>• плодотворные технологии нуждаются в нововведениях малой и средней радикальности и открыты для нововведенческого конвейера;</li> <li>• изменчивые технологии закрыты для радикальных нововведений, поддерживаются нововведениями малой и средней радикальности и развиваются путем коренных преобразований или замены на новые</li> </ul>
НТУ технологической системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение преемственности свойств в рядах развития элементов системы.</li> <li>• Развитие технологической системы заменой элементов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чем выше НТУ технологической системы, тем она более открыта для нововведения</li> </ul>

### § 3.3.6. Восприимчивость организации к нововведениям

Восприимчивость организации к нововведениям определяется рядом структурно-организационных, социальных и экономических параметров организации, а также параметрами ее системы управления (табл. 3.7). Логика правдоподобных рассуждений позволяет для каждого параметра организации выделить факторы

восприятия, определяемые данным параметром, и сформулировать гипотезу о влиянии того или иного фактора на восприятие нововведения. Оценив влияние каждого фактора, можно высказать гипотезу о совокупном их влиянии на восприятие нововведений, то есть гипотезу о влиянии параметра. Например, параметру «научеёмкость продукции» соответствует фактор «удельный вес инженерного труда». Чем выше научеёмкость продукции, тем более высоким должен быть необходимый для ее производства удельный вес инженерного труда. Высокий удельный вес инженерно-технических работников облегчает восприятие радикальных нововведений. Другим таким фактором, определяемым данным параметром, является уровень мотивов творческого труда: повышение научеёмкости продукции способствует усилению внутренних мотивов творчества, а последние играют важную роль в создании и внедрении радикальных новшеств. Высказанная выше гипотеза о влиянии рассматриваемого параметра становится более правдоподобной и т. д. Выдвинутые подобным образом гипотезы о влиянии свойств организации на восприятие нововведений рассматриваются в табл. 3.12.

Таблица 3.12

**Влияние свойств организации на восприятие нововведений**

Параметр организации	Гипотеза о влиянии параметра на восприятие нововведений	Факторы восприятия, определяемые параметром
<b>I. СТРУКТУРНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАРАМЕТРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>		
Научеёмкость продукции (как параметр организации)	Чем выше научеёмкость продукции, тем больше потребность в новшествах, тем легче воспринимаются радикальные нововведения и менее сложной является реадaptация к ним	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий удельный вес инженерного труда.</li> <li>• Наличие условий для привлечения и обучения кадров высокой квалификации.</li> <li>• Высокий уровень мотивов творческого труда</li> </ul>
Масштаб организации	Влияние масштаба организации противоречиво: а) более крупные предприятия имеют, как правило, более высокий инвестиционный потенциал и сосредотачивают квалифицированные кадры, что способствует восприятию нововведений; б) они более инерционны, что препятствует нововведениям.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыль, наличие инвестиционных ресурсов.</li> <li>• Престиж в деловых кругах и на рынке.</li> <li>• Наличие условий для инженерного творчества.</li> <li>• Гибкость системы управления.</li> <li>• Привычность организации к осуществлению масштабных мероприятий.</li> </ul>

Параметр организации	Гипотеза о влиянии параметра на восприятие нововведений	Факторы восприятия, определяемые параметром
	Чем выше масштаб организации, тем легче восприятие нововведений широкого размаха	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие выгодных стратегических позиций в стратегических зонах хозяйствования компании</li> </ul>
Структура организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая целостность структуры предприятия способствует радикальным нововведениям и препятствует эволюционным изменениям.</li> <li>Высокая степень обособленности способствует эволюционным нововведениям.</li> <li>Рациональное сочетание параметров целостности и обособленности структуры организации позволяет осуществлять нововведения в широком спектре их радикальности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гибкость структуры, ее способность адаптироваться к нововведениям.</li> <li>Стиль руководства (в целостных структурах — наличие авторитарного стиля, в обособленных — наличие либерально-демократического стиля; при сочетании свойств целостности и обособленности — сочетание авторитарного и либерально-демократического стилей)</li> </ul>
Состояние системы развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие собственной системы развития позволяет сочетать различные стратегии и гибкую тактику развития, обеспечивает прогрессивное восприятие собственных проектов нововведений в широком диапазоне их радикальности</li> <li>Наличие целостно-обособленной системы развития, состоящей из внутренних и внешних элементов, способствует прогрессивному восприятию нововведений по собственным проектам и переизобретению нововведений по внешним проектам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие собственной подсистемы развития продукции: лабораторно-исследовательских и конструкторских подразделений, опытных производств и испытательной базы, обеспечивающих развитие продукции.</li> <li>Наличие собственной подсистемы развития технологии.</li> <li>Наличие собственных проектных и монтажно-строительных организаций.</li> <li>Наличие целостно-обособленной системы развития, состоящей из внутренних и внешних элементов (их кооперация и взаимопроникновение)</li> </ul>
<b>II. СОЦИАЛЬНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b>		
Форма собственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Государственная форма собственности способствует восприятию радикальных (преобразующих) нововведений в крупном наукоемком производстве,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Централизация управления техническим развитием.</li> <li>Поддержка преобразующих нововведений государством (возможность централизованных капитальных вложений,</li> </ul>

Параметр организации	Гипотеза о влиянии параметра на восприятие нововведений	Факторы восприятия, определяемые параметром
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акционерная форма собственности способствует восприятию нововведений конкурентного и инновационного характера (3–4-й категории радикальности).</li> <li>• Коллективная форма собственности с распределением по долям среди работников предприятия способствует восприятию нововведений производственного и конкурентного характера (1–3-й категории радикальности).</li> <li>• Частная форма собственности способствует восприятию нововведений производственного и конкурентного характера на предприятиях малого масштаба</li> </ul>	<p>льготных кредитов, налоговых льгот, выгодного госзаказа).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие в акционерном обществе «твердого ядра акционеров», заинтересованного в увеличении собственного капитала компании.</li> <li>• Активное участие рабочих в управлении.</li> <li>• Высокий уровень доходов при высокой внутренней мотивации труда отдельных работников и микрогрупп.</li> <li>• Накопление собственного капитала.</li> <li>• Высокий уровень доходов при высокой внутренней мотивации труда.</li> <li>• Компетентность собственника в управлении техническим развитием</li> </ul>
Уровень социального развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чем выше уровень социального развития организации, тем лучше восприятие прогрессивных нововведений во всем диапазоне их радикальности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутренняя мотивация труда.</li> <li>• Квалификация персонала.</li> <li>• Вовлеченность работников предприятия в процессы технического творчества</li> </ul>
Социальная защищенность персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие социальной защищенности персонала от негативных последствий технического развития вызывает сопротивление нововведениям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация технического развития на социальные интересы работников предприятия и усиление мотивации труда.</li> <li>• Организационные нововведения, компенсирующие негативные последствия технического развития.</li> <li>• Наличие (создание) внутреннего рынка рабочей силы</li> </ul>
Оздоровление экологического состояния производственной и окружающей среды	<p>Внедрение ресурсосберегающих и экологически чистых технологий позволяет улучшить восприятие организацией этих технологий</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность снижения производственных затрат.</li> <li>• Заинтересованность в улучшении условий труда.</li> <li>• Улучшение экологической обстановки в населенном пункте (регионе)</li> </ul>

Параметр организации	Гипотеза о влиянии параметра на восприятие нововведений	Факторы восприятия, определяемые параметром
<b>III. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b>		
Уровень конкурентоспособности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чем выше конкурентоспособность, тем лучше воспринимаются прогрессивные нововведения, отвечающие характеру изменений внешней среды (конкурентного, инновационного и предпринимательского типа)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий НТУ производственного процесса.</li> <li>• Маркетинговый подход к развитию ассортимента и планированию НИОКР и производства.</li> <li>• Гибкость реакции на изменения внешней среды компании</li> </ul>
Тип реакции предприятия на изменения внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приростный стиль поведения вызывает консервативное восприятие нововведений.</li> <li>• Предпринимательский стиль поведения вызывает прогрессивное восприятие нововведений.</li> <li>• Чем выше уровень предпринимательской реакции (конкурентная — инновационная — предпринимательская реакции), тем прогрессивнее воспринимаются нововведения средней и высокой радикальности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабильность внешней среды.</li> <li>• Уровень предпринимательского поведения.</li> <li>• Эффективность системы информации о состоянии внешней среды компании, в том числе о поведении конкурентов</li> </ul>
Структура капитала	Наличие в структуре капитала компании крупных сумм нераспределенной прибыли и (или) большой удельный вес оплаченного капитала в структуре собственного капитала, позволяющий успешно осуществить дополнительную эмиссию акций, дают возможность финансировать выгодные инвестиции в радикальные нововведения из собственного капитала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дивидендная политика, обеспечивающая накопление прибыли при отсутствии выгодных инвестиционных проектов.</li> <li>• Превышение фактического значения показателя «цена акции/прибыль на акцию» над среднерыночным значением</li> </ul>
<b>IV. ПАРАМЕТРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>		
Тип системы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организованная система управления, в которой сочетается целевое, программное и функциональное управление,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкость взаимосвязей менеджеров по вертикали и горизонтали оргструктур управления.</li> </ul>



Параметр организации	Гипотеза о влиянии параметра на восприятие нововведений	Факторы восприятия, определяемые параметром
	<p>повышает прогрессивность восприятия собственных проектов нововведений, а также темпы диффузии и готовность к переизобретению сторонних проектов во всем диапазоне их радикальности.</p> <p>• Преемственность систем стратегического и оперативного управления способствует внедрению высокорадикальных нововведений, осуществляемых по стратегическим программам</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие профессиональные качества менеджеров.</li> <li>• Наличие системы ответственности в управлении.</li> <li>• Управление восприятием нововведений.</li> <li>• Сочетание функций стратегического и оперативного управления</li> </ul>
Комплексность механизма управления развитием производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимальное сочетание мотивационных, экономических и организационных механизмов способствует повышению прогрессивности восприятия нововведений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воздействие на факторы управления различной природы.</li> <li>• Предпринимательский тип организации</li> </ul>
Техническая политика и культура организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие программы технического развития, ориентированного на перспективные проекты, и последовательность руководства в реализации программы повышает восприимчивость к нововведениям.</li> <li>• Совокупность представлений специалистов предприятия о путях его технического развития определяет радикальность нововведений, воспринимаемых предприятием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие руководителя-лидера, обладающего «видением» предприятия будущего.</li> <li>• Наличие у руководителя-лидера твердых последовательностей</li> </ul>
Предпринимательские стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянная ориентация на стратегию лидерства способствует осуществлению радикальных нововведений, в том числе технологического скачка.</li> <li>• Постоянная ориентация на стратегию следования за лидером задерживает осуществление нововведений, ограничивает их радикальность и ис-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие инвестиционных ресурсов.</li> <li>• Доминирование собственных элементов в системе развития производства.</li> <li>• Высокий научно-технический потенциал.</li> <li>• Эффективная система научно-технической и маркетинговой информации.</li> </ul>

Параметр организации	Гипотеза о влиянии параметра на восприятие нововведений	Факторы восприятия, определяемые параметром
	ключает возможность технологического скачка, но обеспечивает отбор и адаптацию нововведений, зарекомендовавших себя у лидера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Научно-производственная кооперация с лидером.</li> <li>• Наличие целостно-обособленной системы развития, состоящей из внутренних и внешних элементов.</li> <li>• Наличие и систематическое обновление банка научно-технической и маркетинговой информации.</li> <li>• Способность научно-технических кадров адаптировать нововведения к собственным условиям</li> </ul>

Особое внимание в переходный к рыночной экономике период следует обратить на такие параметры организации, как форма собственности и социальная защищенность работников. Каждая форма собственности имеет свои области приложения, в которых она способна лучше, чем другие формы, обеспечить условия технического развития и проявить свои специфические факторы восприятия нововведений. Механизм технического развития в существенной мере формируется под влиянием той или иной формы собственности.

### § 3.3.7. Восприимчивость персонала.

#### Мотивационная модель восприятия нововведений

Соппротивление персонала нововведениям многими авторами рассматривается как результат эгоистического поведения. Но эгоистичность поведения является не причиной, а следствием (именно следствием) недостаточной ориентированности технического развития на социальные интересы и усиление трудовой мотивации. Этот вывод со всей очевидностью подтверждается результатами производственных экспериментов.

Техническое развитие должно иметь экономические и социальные цели равноценной значимости, если не удастся отдать приоритет социальным целям. Обычно эти цели рассматриваются как несовместимые, и отдается явный приоритет экономическим целям с ущербом социальным интересам работающих. Последствием такой

направленности является повышение тяжести (напряженности) труда и неполноценное использование техники вследствие снижения работоспособности и низкого уровня мотивов предрасположенности к труду. Таким образом, техническое развитие, не имеющее социальной ориентации, само порождает сопротивление нововведениям. Возникает проблема поиска направлений технического развития, в которых экономические и социальные цели были бы совместимы. Такая совместимость может быть достигнута в стратегии развития, имеющей целью облегчение и интеллектуализацию труда.

Многие зарубежные фирмы компенсируют негативные последствия технического развития организационными нововведениями. Так, снижение творческого характера труда при внедрении электронной технологии пытаются компенсировать совмещением профессий и ротацией работников по рабочим местам (на наших предприятиях этот метод использовался с целью компенсации неявки на работу), усиление безработицы — введением подрядного метода, включая работу на дому (с использованием электронной технологии).

Рассмотрим мотивационную модель распространения новшеств. Сущность внутренней мотивации восприятия нововведения заключается в том, что новая технология усиливает мотивы предрасположенности личности к труду, повышает удовлетворенность от процесса и (или) результатов труда. Следует ожидать, что эти мотивы наиболее последовательно будут проявляться в коллективах, имеющих предпочтительную структуру мотивационного комплекса труда. При наличии такой структуры специалисты (разработчики новшеств) в результате внедрения новшества будут в большей степени удовлетворены своей деятельностью. Специалисты, внедрившие новшество, могут приобрести дополнительный статус, так как умеют обращаться с новейшей техникой. Рабочие, для которых труд представляет самостоятельную ценность и которые ощущают внутреннюю потребность хорошо делать свое дело, легко воспринимают новшество, активизируя привычную деятельность и подтверждая свое мастерство.

Внешняя положительная мотивация восприятия нововведений проявляется, когда внедрение новшества усиливает побуждение к труду вследствие того, что внедрение новшества приводит к повышению доходов (или их сохранению в условиях конкуренции), к облегчению процессов труда и снижению «психологической стоимости» результатов труда. Если внедрение новой технологии не обеспечивает достаточно надежного достижения этих целей, сопротивление нововведениям следует рассматривать как естественную реакцию.

Внешняя отрицательная мотивация восприятия нововведений может иметь место, когда внедрение новшества усиливает риск неприятностей для работника в силу того, что он опасается ухудшения своего положения. Спектр негативных последствий внедрения новой технологии очень широк: от упрощения труда, в результате чего теряется потребность в квалифицированном труде, до потери работы в результате повышения производительности труда. Сопротивление нововведениям, имеющим такие последствия, очевидно.

Из сказанного следует вывод, что нововведение получает поддержку в том случае, если оно ведет к усилению внутренних и внешних положительных мотивов труда и ослабляет внешние отрицательные мотивы. Нововведение встречает сопротивление, если снижает внутренние и внешние положительные и усиливает внешние отрицательные мотивы (табл. 3.13).

Влияние квалификации персонала на восприятие нововведения определяется рядом факторов. Во-первых, квалификация является мотивообразующим фактором труда: чем выше квалификация, тем в большей степени работник руководствуется внутренними и внешними положительными мотивами и тем охотнее он участвует в процессах технического творчества (рационализация, изобретательство, кружки качества и т. п.). Квалифицированных специа-

Таблица 3.13

**Влияние состояния мотивационного комплекса и его изменений на восприимчивость к нововведениям**

Исходная структура мотивационного комплекса труда	Потенциальные возможности поддержки нововведения коллективом	Изменение мотивации под влиянием новшества	Восприимчивость к нововведениям (версия)
$BM_0 > BПM_0 > BOM_0$	Сильные	а) $BM_n > BM_0$ $BПM_n > BПM_0$ $BOM_n < BOM_0$	Сильная поддержка
		б) $BM_n < BM_0$ $BПM_n < BПM_0$ $BOM_n > BOM_0$	Сильное сопротивление
$BM_0 < BПM_0 < BOM_0$	Слабые	а) $BM_n > BM_0$ $BПM_n > BПM_0$ $BOM_n < BOM_0$	Умеренная поддержка
		б) $BM_n < BM_0$ $BПM_n < BПM_0$ $BOM_n > BOM_0$	Сильное сопротивление

листов легче ознакомить с новшеством, так как они, как правило, проходят периодическое обучение. Все эти факторы способствуют поддержке социально-ориентированных нововведений: чем выше квалификация персонала, тем больше возможностей получить его поддержку нововведениям во всем спектре их радикальности.

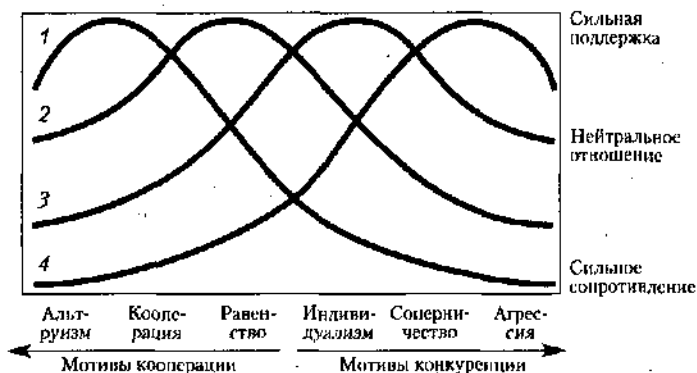
Характер восприятия нововведений, в зависимости от состояния мотивационного комплекса труда и квалификации персонала, проявляется на этапе внедрения новшества, когда оно начинает оказывать влияние на мотивацию труда. В отличие от этого влияние мотивов хозяйствования проявляется в первую очередь на этапе планирования нововведения или еще ранее — при разработке инвестиционной и дивидендной политики акционерного общества. На этом этапе планируемое или предполагаемое нововведение еще не может непосредственно влиять на мотивы хозяйствования. При хозяйственном стиле поведения персонал отдаст приоритет доходам в перспективе и готов поддерживать реинвестиции их прибыли в нововведения радикального характера. При эгоистическом стиле поведения можно рассчитывать лишь на поддержку малорадикальных нововведений: радикальным нововведениям будет оказываться сопротивление вследствие превалирования ближайших интересов коллектива (повышение заработной платы и других социальных благ в текущем периоде) над долговременными интересами.

Влияние на восприятие нововведений мотивов инженерного творчества проявляется в зависимости от ориентации на те или иные мотивы конкуренции и кооперации разработчиков нововведений. Очевидно, что получают поддержку те нововведения, которые соответствуют мотиву, предпочтительному специалистам. К другим нововведениям будет проявлено или нейтральное отношение или сопротивление. Так, если специалисты руководствуются мотивом соперничества, то они будут:

- решительно поддерживать нововведения, обеспечивающие максимизацию относительного успеха (относительно соперника);
- умеренно поддерживать или оставаться нейтральным, если нововведение соответствует мотиву индивидуализма;
- оказывать умеренное сопротивление нововведениям, соответствующим мотивам равенства, и сильное сопротивление нововведениям, соответствующим мотивам кооперации.

Характер восприятия нововведений в зависимости от предпочтительности мотивов конкуренции и кооперации показан на рис. 3.8.

Другой важной характеристикой восприятия нововведений является мотив предпочтительности внутренних проектов нов-



**Рис. 3.8.** Характер восприятия нововведений в зависимости от предпочтительности мотивов конкуренции и кооперации:

Предпочтительность мотива: 1 — кооперации; 2 — равенства;  
3 — индивидуализма; 4 — соперничества

шества. Этот мотив основан на том, что внутренние проекты в большей степени обеспечивают преемственность в развитии продукции и технологической системы и к ним легче адаптируются организация и персонал. В то же время разработчик получает удовлетворение от своего творческого труда, повышает творческий потенциал и имидж предприятия в творческих и деловых кругах. Нововведение по внешнему проекту получает поддержку в том случае, если оно поддается переизобретению специалистами предприятия на основе их собственных идей. Если такое переизобретение затруднено, внешний проект может не получить поддержки.

Внедрение социально ориентированных новых технологий делает труд более привлекательным и повышает престижность профессии. Стремление к карьерному росту стимулирует рост профессионализма, проявление творчества и выход за рамки стереотипного мышления, что будет способствовать поддержке прогрессивных нововведений.

Существенную роль в признании нововведений необходимыми для повышения эффективности бизнеса играет изучение и внедрение передового опыта других компаний или подразделений данного предприятия (бенчмаркинг). Бенчмаркинг основан на поиске информации по проблеме, выявлении недостатков внутри организации, определении направлений совершенствования производственной деятельности и выборе наиболее эффективных методов работы.

### § 3.4. Принцип взаимовыгодности продавца и покупателя при выпуске новой (модернизированной) продукции

Коммерческой целью компании при создании новой или модернизированной продукции является повышение рентабельности продукции и спроса на нее. Достижение этой цели зависит от возможностей технологии. Не менее важное значение имеют также маркетинг и учет интересов потребителей. Однако существуют различные взгляды на роль этих факторов в обновлении продукции. Для научно-технического специалиста технологическое совершенство продукции является достаточным основанием для выхода на рынок, в то время как руководство должно быть уверено в потенциальной прибыльности продукции. Возможные последствия различных приоритетов в подходах к достижению поставленной цели компании иллюстрируются матрицей «Выгода — Убыток» (рис. 3.9).

Выгода (убыток) покупателя и продавца определяется соотношением параметров: качество, цена, затраты. Рассмотрим соотношение этих параметров при переходе к производству нового товара с улучшенными показателями качества.

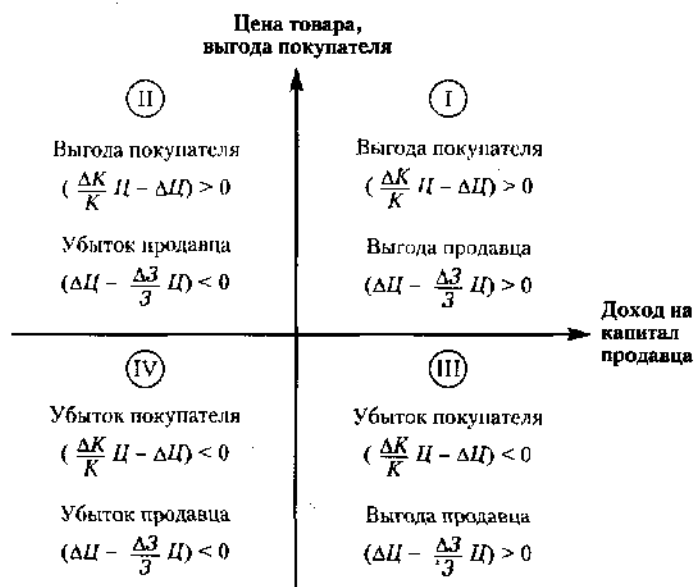


Рис. 3.9. Матрица «Выгода — Убыток»

Цена на продукцию должна соответствовать уровню качества продукции и общественно необходимым затратам на ее производство. Потребитель заинтересован в том, чтобы с повышением качества цена повышалась не в большей степени, чем повышено качество. Изготовитель заинтересован, чтобы цена компенсировала затраты и принесла предприятию прибыль, необходимую ему для производственного и социального развития. Государство заинтересовано как в удовлетворении потребности населения, так и в получении части прибыли.

Когда затраты на повышение качества продукции растут пропорционально росту уровня качества и соответственно повышается цена, противоречия между интересами потребителя и изготовителя не возникают, но обе стороны не получают экономической выгоды от повышения качества. В этом случае цена не побуждает изготовителя на повышение качества. Спрос на товар сдерживается.

Когда затраты растут в большей степени, чем повышается качество, уже возникает противоречие между интересами изготовителя и потребителя: изготовитель заинтересован, чтобы цена была повышена по крайней мере пропорционально росту затрат; потребитель заинтересован в меньшем повышении цены, по крайней мере, в том, чтобы оно было пропорционально повышению качества продукции. В этом случае нельзя согласовать интересы потребителя и изготовителя: если соблюдаются интересы изготовителя, потребителю невыгодна покупка подорожавших товаров, если соблюдаются интересы потребителя, изготовителю невыгодно повышать качество этих товаров. В первом случае понизится спрос на товар и изготовитель вынужден будет уменьшить масштаб производства, что приведет к еще большему росту затрат на единицу выпускаемой продукции. Во втором случае спрос может расти, но изготовитель будет стремиться сдерживать масштабы производства, вследствие чего может возникнуть дефицит.

В наибольшей степени можно согласовать интересы потребителя и изготовителя в том случае, если уровень качества повышается в большей степени, чем повышаются затраты. В этом случае возможно установление такой новой цены  $C + \Delta C$ , когда относительное повышение цены меньше относительного повышения уровня качества  $\Delta K/K$  и выше относительного повышения затрат  $\Delta Z/Z$ , то есть

$$\Delta K/K > \Delta C/C > \Delta Z/Z,$$

где  $C$  — старая цена;  $\Delta C$  — приращение цены.

В этом случае полезность товара для потребителя (его потребительная стоимость, эффект, получаемый от потребления) возросла



в большей степени, чем его затраты на приобретение товара, а эффект для изготовителя (новая цена) возрос в большей степени, чем его затраты. Обе стороны оказались в выгоде. Цена в этом случае стимулирует повышение качества товара и повышение спроса на него.

Изготовитель заинтересован в повышении спроса на свой товар, так как с увеличением масштаба производства затраты на единицу продукции снижаются и он получает дополнительную прибыль. Это заинтересовывает изготовителя в поддержании спроса, для чего он вновь улучшает качество своей продукции.

Таким образом, приведенное соотношение между качеством продукции, ценой и затратами является предпочтительным.

Посмотрим, как распределится в этом случае экономический эффект от повышения качества между потребителем и изготовителем.

Если бы цена на продукцию повышенного качества была установлена пропорционально повышению уровня качества, т. е. если бы

$$\Delta C_K / C = \Delta K / K,$$

то

$$\Delta C_K = \frac{\Delta K}{K} C,$$

где  $\Delta C_K$  — приращение цены от повышения качества на величину  $\Delta K$ .

Если бы цена на эту продукцию была установлена пропорционально затратам, т. е. если бы

$$\Delta C_3 / C = \Delta Z / Z,$$

то

$$\Delta C_3 = \frac{\Delta Z}{Z} C,$$

где  $\Delta C_3$  — приращение цены от повышения затрат на величину  $\Delta Z$ .

Условие согласования интересов потребителя и изготовителя имеет вид:

$$\Delta C_K > \Delta C > \Delta C_3.$$

Потребитель и изготовитель будут иметь выгоду:

$$\text{выгода потребителя } \Delta C_K - \Delta C = \frac{\Delta K}{K} C - \Delta C;$$

$$\text{выгода изготовителя } \Delta C - \Delta C_3 = \Delta C - \frac{\Delta Z}{Z} C;$$

общая выгода  $\Delta\Pi_K - \Delta\Pi_3 = \left(\frac{\Delta K}{K} - \frac{\Delta Z}{Z}\right)\Pi$ .

Если предположить, что эта общая выгода должна быть разделена на три равные части (выгода потребителя, выгода предприятия-изготовителя и выгода государства), т. е. выгода предприятия-изготовителя плюс выгода государства должны быть в два раза больше выгоды потребителя, то

$$\Delta\Pi - \frac{\Delta Z}{Z}\Pi = 2\left(\frac{\Delta K}{K}\Pi - \Delta\Pi\right);$$

$$\Delta\Pi = \frac{1}{3}\left(\frac{\Delta Z}{Z} + 2\frac{\Delta K}{K}\right)\Pi.$$

Например, если  $\Delta K/K = 0,5$ ,  $\Delta Z/Z = 0,2$ , то  $\Delta\Pi = 0,4\Pi$  и выгода каждой из сторон составит 10% старой цены.

Квадрант I матрицы (см. рис. 3.9) «Выгода покупателя» — «Выгода продавца» соответствует случаю долгосрочных взаимовыгодных отношений «Покупатель — Продавец», при которых обеспечиваются как доход на инвестиции, так и удовлетворение потребностей покупателя в пределах приемлемых цен. На достижение таких результатов должна быть нацелена стратегия НИОКР.

В коммерческой деятельности компаний, которые руководствуются главным образом технологической новизной продукции без предварительной оценки ее потенциальной прибыльности, может возникнуть ситуация, соответствующая левому верхнему квадранту (II) — «Выгода покупателя» — «Убыток продавца».

Такое положение может возникнуть по нескольким причинам:

- использование новой технологии начато преждевременно, до того как затраты на производство приведены в соответствие с реальным уровнем рыночных цен;
- продукция выпущена на рынок до того, как покупатель готов платить за новшества;
- объем потенциального спроса недостаточен для того, чтобы окупилась расходы фирмы на НИОКР;
- число поставщиков, привлеченных перспективой роста спроса, избыточно для рынка;
- фирма продолжает разработку и продвижение на рынок продукции на основе технологии, быстро заменяемой новой технологией, в применении которой она не имеет опыта.

Нижний правый квадрант (III) соответствует ситуации «Убыток покупателя» — «Выгода продавца»: изготовитель, имея выгоду от продаж, не обеспечивает потребителя товаром, уровень качества

которого соответствовал бы цене. Такая ситуация часто возникает в технологически слабых отраслях — производителях потребительских товаров. Однако такое же положение может возникнуть и в передовых отраслях, когда мало понимающие в потребностях покупателей и в соотношениях стоимости и выгоды научно-технические работники с благими намерениями навязывают предприятиям технологически новые товары. Обусловливается это скорее «модной технологией», чем критерием «стоимость — выгода».

Ситуация левого нижнего квадранта (IV) «Убыток покупателя» — «Убыток продавца» возникает, когда энтузиастам — техническим специалистам компании-продавца удается убедить технических специалистов фирм-покупателей в технологических преимуществах своей продукции. В этом случае ни одна из групп не имеет необходимого уровня компетентности и желания оценить возможные убытки.

Для устранения разрыва между качеством, ценой и затратами при создании новой или модернизированной продукции целесообразно проведение следующих мероприятий:

- включение в группу высших руководителей, ответственных за определение стратегии, компетентных научно-технических специалистов;

- повышение квалификации ведущих руководителей НИОКР в области коммерческого управления и общего руководства — по экономическим вопросам НИОКР;

- принятие важных решений о финансировании НИОКР на основе оценки как научно-технического уровня и параметров качества разработок, так и прибыльности проектов с учетом расходов по всей цепочке жизненных циклов продукции и технологии;

- формирование в составе системы управления компанией подсистемы управления качеством продукции и научно-техническим развитием производства, которая способствовала бы наиболее полному использованию научно-технического потенциала компании для достижения взаимовыгодности разработок;

- включение показателей качества продукции и технологии в число критериев эффективности стратегии компании;

- разработка для компании конкретной стратегии научно-технического развития.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте предпринимательские реакции предприятия на изменения внешней среды.

2. Каковы особенности технического развития производства в различных стартовых условиях (на разных стадиях жизненного цикла техноло-

гии)? Покажите влияние предпринимательских реакций на приоритетность задач технического развития.

3. Дайте понятие предпринимательской стратегии. Чем отличается стратегия от плана?

4. Какова классификация стратегий компании? Назовите альтернативы конкретных предпринимательских стратегий.

5. Охарактеризуйте стратегии конверсии деятельности. Каков характер задач развития, решаемых в этих стратегиях?

6. Дайте характеристику стратегий научно-технического развития организации. В чем сущность «нововведенческого конвейера»?

7. Каков характер задач научно-технического развития системы продукции и технологической системы в различных стратегиях?

8. Каким образом новые технологии влияют на труд и структуру трудовых ресурсов?

9. Какова роль мотивационного механизма антикризисного управления в повышении конкурентоспособности предприятия?

10. Какими параметрами можно измерить нововведение?

11. Какие факторы генерируют мотивы научно-технического развития производства?

12. Дайте характеристику факторов, влияющих на восприимчивость производственной системы к нововведениям.

13. Каков характер восприятия нововведений в зависимости от формы восприятия и факторов восприимчивости?

14. Как изменяется скорость диффузии нововведений в зависимости от степени открытости каналов информации?

15. Каким образом мотивы конкуренции и кооперации влияют на степень открытости каналов информации?

16. Покажите зависимость радикальности нововведений от целостности системы.

17. Каково влияние на восприимчивость нововведений наукоемкости продукции, изменчивости технологии, научно-технического уровня технологической системы?

18. Что влияет на восприимчивость персонала предприятия к нововведениям? В чем состоит сущность мотивационной модели восприятия нововведений?

19. Как изменяется восприятие нововведений специалистами под влиянием мотивов конкуренции и кооперации?

20. В чем сущность самоорганизации механизма внутренней мотивации труда под влиянием научно-технического развития производства?

21. В чем сущность принципа взаимовыгодности продавца и покупателя при обновлении продукции?

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В рыночной экономике важным условием достижения предприятием успеха и условием его развития становятся предпринимательство и предпринимательский стиль деятельности.

Предпринимательство означает поиск новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов. Оно нацелено на получение прибыли сверх среднего уровня путем наиболее полного удовлетворения потребностей на основе достижения успеха и лидерства в той или иной сфере экономической деятельности — в создании новой продукции и технологии, в производстве или маркетинге. Неотъемлемой частью предпринимательства являются предвидение, обоснованный риск и стратегическое управление. В силу этого предпринимательство становится активным фактором развития производства.

Ведущими мотивами предпринимательства являются: 1) мотивы предпринимательских реакций на изменения внешней среды компании; 2) мотивы внутрифирменного предпринимательства; 3) мотивы конкуренции и кооперации в развитии продукции и технологии; 4) мотивы предпринимательского риска. Эти и другие мотивы предпринимательства способствуют трансформации компаний в организацию предпринимательского типа и формированию предпринимательских стратегий.

## § 4.1. Критерии предприятия предпринимательского типа

Предпринимательский стиль деятельности значительно отличается от широко распространенного приростного стиля, который направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведе-

ния как внутри предприятия, так и в отношениях с поставщиками, смежниками, потребителями. Привитие организации (владельцам собственности, руководству, ядру акционеров) предпринимательского стиля поведения связано с далеко идущими изменениями в мотивации деятельности, организационной структуре, системе управления, уровне подготовки руководителей и специалистов как менеджеров, стиле руководства.

Если на предприятии прочно укрепился приростный стиль поведения, при котором сколь-либо существенные изменения признаются нежелательными, шансы на успех его деятельности будут понижаться по мере развития конкуренции.

Чтобы представить себе, в каком направлении надо действовать для перехода к предпринимательскому стилю поведения, сравним характеристики деятельности предприятий приростного и предпринимательского типов.

**Цели предприятия.** Приростное поведение предполагает оптимизацию прибыли применительно к сложившимся условиям работы предприятия. Для предпринимательского поведения характерно стремление повысить потенциал прибыльности, что достигается непрерывной цепью нововведений как технологического, так и организационного характера.

**Пути достижения целей.** Предприятие приростного типа ориентируется на прошлый опыт, экстраполируя его на условия деятельности в настоящее время. Предприятие предпринимательского типа определяет пути достижения цели на основе оценки возможностей получения прибыли и повышения качества управления.

**Ограничения.** При приростном стиле поведения ограничения определяются внешней средой и внутренними возможностями предприятия. Для предпринимательского стиля характерна способность плодотворно использовать возможности, предоставляемые внешней средой (например, подбирать нужных поставщиков сырья и технологического оборудования или изменять характер взаимодействия с ними), создавать новые рабочие места, реагировать на различные способы поведения как внутри, так и вне предприятия (например, изменение поведения потребителя или конкурента на рынке воспринимается как сигнал о необходимости конкурентной, инновационной или предпринимательской реакции; сопротивление персонала нововведению преодолевается усилением социальной ориентации нововведений и т. п.).

**Система поощрений и взысканий.** На предприятии приростного типа поощряется стабильность, результаты, полученные на основе прошлого опыта. На предприятии предпринимательского

типа поощряются творчество и инициатива и применяются взыскания за отсутствие инициативы.

**Информация.** Для приростного стиля достаточна внутренняя информация о ходе и результатах деятельности и внешняя информация о долгосрочном объеме возможностей. Для предпринимательского стиля требуется внутренняя информация о возможностях (а не о результатах) и внешняя — о глобальном объеме возможностей в различных сферах деятельности.

**Характер проблем.** Приростное поведение не выходит за рамки повторяющихся, знакомых проблем. Предпринимательское поведение имеет дело с новыми, неповторяющимися проблемами, решение которых требует неординарного подхода к рассмотрению проблем, а следовательно, определенной профессиональной подготовки руководителей и специалистов предприятия.

**Стиль руководства.** Для приростного стиля руководства характерно стремление к популярности и достижению единства подходов. Для предпринимательского стиля — допущение рискованных действий и умение вдохновлять людей на восприятие изменений.

**Организационная структура.** Для предприятия приростного стиля характерна стабильная или расширяющаяся оргструктура и организация деятельности в соответствии с технологическим процессом переработки ресурсов (выполнения работ). Оно стремится к экономии за счет масштабов производства. Различные виды деятельности связаны слабо. Для предприятия предпринимательского стиля характерны гибкая организационная структура и организация деятельности в соответствии с алгоритмом решения проблем. Различные виды деятельности (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, маркетинг; производство и управление; производственное и социальное развитие и т. п.) тесно связаны.

**Решение управленческих проблем.** При приростном поведении признание необходимости действовать наступает с опозданием, так как является реакцией на возникшую проблему. При поиске альтернатив ориентируются на прошлый опыт и допускают лишь незначительные отклонения от статус-кво. Рассматривается единственная альтернатива повышения прибыли (снижение себестоимости производства продукции, работ, услуг или повышение их цены). Предпринимательское поведение характеризуется активным поиском возможностей и предвидением проблем. Ведется творческий поиск альтернатив, принятие которых вызывает необходимость больших изменений. Рассматриваются многочисленные альтернативы, из которых выбирается лучшая.

**Отношение к риску.** Для природного поведения характерно стремление к минимизации риска на основании использования прошлого опыта. Предпринимательское поведение предполагает готовность идти на созидательный риск и балансировать совокупность рискованных вариантов.

Оценка степени предпринимательского поведения может быть дана на основе сопоставления двух типов поведения. Если природному поведению по каждой характеристике присвоить оценку -5 баллов, предпринимательскому поведению — оценку +5 баллов, то смешанный (природно-предпринимательский) тип поведения будет иметь оценку в интервале между -5 и +5 баллами. Оценка выше нуля означает, что по данной характеристике поведение руководителей и специалистов предприятия ближе к предпринимательскому, чем к природному. Оценивая таким образом организационное поведение руководителей и специалистов, можно выявить, по каким характеристикам надо менять их стиль поведения.

Степень предпринимательского поведения на практике определяется по результатам экспертного опроса руководителей и специалистов предприятия. Пример результатов экспертного опроса и оценки природно-предпринимательского поведения управленческого персонала фирмы приведен в табл. 4.1.

Из результатов анализа очевидно, что для фирмы характерно преобладание предпринимательского стиля поведения управленческого персонала (оценка степени предпринимательства равна +2,1 балла). Однако имеются существенные резервы повышения степени предпринимательского поведения, так как максимальная оценка равна +5,0 баллам. Особенно слабо развиты умение выбирать пути достижения целей на основе оценки возможностей получения прибыли и повышения качества управления (оценка +1,0 балл), умение выявлять резервы повышения эффективности работы управленческого персонала фирмы путем самооценки руководителями своих способностей и ограничений (оценка +1,0 балл), принцип взыскания за отсутствие инициативы (оценка 0), умение добывать информацию и проводить анализ глобальных возможностей фирмы в различных сферах деятельности (оценка +1,0 балл), умение осуществлять активный поиск возможностей решения управленческих проблем (оценка +1,0 балл), умение принимать неординарные решения (оценка 0), способность рассматривать многочисленные альтернативы решения управленческих проблем и выбирать лучшую (оценка +1,0 балл). Следовательно, необходимо усилить работу управленческого персонала фирмы по следующим основным направлениям: привитие качеств управления, обеспечивающих наиболее полное использование возможностей получения



Таблица 4.1

**Степень предпринимательского поведения  
управленческого персонала фирмы**

Характеристики	Содержание характеристик		Оценка уровня приоритетно- предпринимательского пове- дения, баллы
	Приоритетное поведение (-5)	Предпринимательское поведение (+5)	
1. Цели	Оптимизация прибыли	Оптимизация потенциала прибыльности	+2
2. Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	Определяются на основе оценки возможностей получения прибыли и повышения качества управления	+1
3. Ограничения	3.1. По внешней среде организации	3.1. Способность быстро реагировать на изменение поведения потребителя или конкурента	+3
	3.2. По внутренним возможностям	3.2. Самооценка специалитетами своих возможностей и ограничений с целью повышения эффективности работы	+1
4. Система поощрений и взысканий	4.1. Поощрения за стабильность	4.1. Поощрения за творчество, инициативу	+3
	4.2. Поощрения за результаты, полученные на основе прошлого опыта	4.2. Взыскания за отсутствие инициативы	0
5. Информация	5.1. Внутренняя: деятельность	5.1. Внутренняя: возможности	+2
	5.2. Внешняя: долгосрочный объем возможностей	5.2. Внешняя: глобальный объем возможностей в различных сферах деятельности	+1
6. Характер проблем	Повторяющиеся, знакомые	Неповторяющиеся, новые	+4
7. Стиль руководства	7.1. Популярность	7.1. Допущение рискованных действий	+3
	7.2. Умение установить единство подходов	7.2. Умение вдохновить людей на восприятие изменений	+4

Характеристики	Содержание характеристик		Оценка уровня приростно-предпринимательского поведения, баллы
	Приростное поведение (-5)	Предпринимательское поведение (+5)	
8. Организационная структура	8.1. Стабильная или расширяющаяся	8.1. Гибкая структурно-меняющаяся	+2
	8.2. Деятельность организована в соответствии с процессом производства	8.2. Деятельность организована в соответствии с алгоритмом решения проблем	+2
9. Решение управленческих проблем: а) признание необходимости действовать	9.1.а. Реакция в ответ на проблему	9.1.а. Активный поиск возможностей	+1
	9.2.а. С запаздыванием по отношению к появлению проблем	9.2.а. Предвидение проблем	+2
б) поиск альтернатив	9.1.б. Ориентация на прошлый опыт	9.1.б. Творческий поиск	+3
	9.2.б. Незначительные отклонения от «статус-кво»	9.2.б. Большие отклонения от «статус-кво»	0
	9.3.б. Рассматривается единственная альтернатива	9.3.б. Рассматриваются многочисленные альтернативы	+1
в) оценка альтернатив	Принимается первая, удовлетворяющая потребности	Выбирается лучшая из набора альтернатив	+1
г) отношение к риску	9.1.г. Минимизация риска	9.1.г. Созидательный риск	+4
	9.2.г. Соответствие прошлому опыту	9.2.г. Балансировка совокупности рискованных вариантов	+2
Итоговая средняя оценка степени предпринимательского поведения управленческого персонала			+2,1

прибыли (например, умение выявлять внешние опасности с целью их устранения и возможности для наиболее эффективного их использования, способность быстро реагировать на изменение конъюнктуры на потребительском рынке); самоанализ и самообучение руководителей и специалистов с целью повышения своей квалификации и развития предпринимательских способностей; развитие у руководителей и специалистов качеств предвидения проблем и навыков выбора лучшей альтернативы для их решения из набора возможных, а также способностей принятия неординарных решений.

## **§ 4.2. Понятие конкуренции и характеристика рынков**

**Понятие конкуренции.** Конкуренция — это исходная категория, характеризующая сущность рыночной экономики. Имеется несколько определений этого понятия. Приведем некоторые из них.

**1. Конкуренция** — *соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке* (Закон о защите конкуренции).

Такое определение конкуренции предполагает, что:

- участниками рынка являются только хозяйствующие субъекты (предприятия, организации);
- конкуренция присуща только совершенному рынку.

Ни то, ни другое не является обоснованным, так как:

- важнейшую роль в конкуренции играет рынок потребительских товаров (услуг), где активными участниками рынка на стороне покупателей выступают различные социальные группы населения;
- наиболее интенсивная конкуренция реально имеет место в условиях достаточно «широкой» олигополии.

**2. Конкуренция** — *борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.*

Это определение предполагает только конкуренцию продавцов (предложение превышает спрос), имеющую место при олигополии в условиях развитой рыночной экономики.

**3. Конкуренция** — *это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства. Продавцы и покупатели конкурируют между собой,*

чтобы добиться каждой своей цели за счет конкурентов (продавцы — более высокой прибыли; покупатели — более высокой полезности). Цена, установившаяся в ходе конкурентной борьбы, выполняет функцию регулирования спроса и предложения. В процессе соперничества на рынке заключаются сделки и изменяются доли участия в рыночной сфере.

В этом неформальном определении понятие конкуренции раскрывается более содержательно, так как оно предполагает как совершенный, так и несовершенный рынок и содержит указания о характере соперничества участников рынка, целевой направленности и функциях конкуренции.

**Многофакторный характер конкуренции.** Конкуренция — это многофакторная категория. Интенсивность конкуренции зависит в первую очередь:

- от модели (качества) рынка (совершенный или несовершенный рынок);
- формы рынка по количественному распределению участников на стороне предложения и спроса (полиполия, олигополия, монополия и их модификации);
- стадии жизненного цикла товара, представленного на рынке;
- мотивов конкуренции, которыми руководствуются продавцы и покупатели;
- типа предпринимательских реакций на изменения на рынке;
- степени вмешательства государства в экономические процессы, совершаемые на рынке.

**Модели рынка.** Рынок может быть совершенным и несовершенным. Модель **совершенного рынка** основана на предположении, что *все участники торговых сделок действуют, руководствуясь исключительно экономическими принципами*. Кроме того, для совершенного рынка характерны следующие условия:

- все товары данного вида объективно однородны в отношении их качества, внешнего вида и упаковки (гомогенны), и цена однозначно сопоставима с определенным товаром;
- условия конкурентной борьбы одинаковы для всех продавцов и покупателей, отсутствуют какие-либо предпочтения пространственного, личностного и временного характера;
- прозрачность рынка: продавцы и покупатели имеют возможность полного обзора рынка, получения достаточной информации обо всех обстоятельствах ведения сделок (о ценах, скидках, качестве товара, условиях поставки и платежах).

На таком рынке действия отдельных продавцов или покупателей не могут оказывать существенное воздействие на общие условия обращения товаров.

Если одно из указанных условий нарушено, то имеет место **несовершенный рынок**. На рынках потребительских товаров продавцы склонны к тенденции с помощью упаковки и внешнего оформления представить свои гомогенные товары как гетерогенные (разнородные), расширить область предпочтений за счет благоприятного географического положения, временного расписания продаж и т. д. Большое неравенство условий создается рекламой товаров. Крупные и преуспевающие предприятия имеют возможность расходовать на рекламу значительные суммы и проводить широкие рекламные кампании, создавая тем самым привилегированное положение своим товарам на рынке. Большинство реально существующих рынков являются несовершенными.

**Формы рынка.** Другой важной характеристикой рынка является его форма, определяемая *количественным распределением продавцов* (сторона предложения) и *покупателей* (сторона спроса). Так как такое распределение многообразно, то многообразны и формы рынка (табл. 4.2).

Таблица 4.2

**Формы рынка**

Спрос	Предложение		
	Многие	Несколько	Один
<b>Многие</b>	Полиполия (совершенная конкуренция)	Олигополия	Монополия
<b>Несколько</b>	Олигопсония (олигополия спроса)	Двусторонняя олигополия	Ограниченная монополия
<b>Один</b>	Монопсония (монополия спроса)	Ограниченная монопсония	Двусторонняя монополия

На несовершенном рынке всегда имеет место несовершенная конкуренция. На совершенных рынках также существует несовершенная конкуренция, когда число участников рынка ограничено (олигополия, монополия). Совершенная конкуренция имеет место при **полиполии**, когда на рынке много продавцов и много покупателей одного и того же товара. Рынок открыт для каждого. Рекламная кампания вовсе не обязательна, так как на продажу предлагаются только гомогенные товары, рынок прозрачен и отсутствуют какие-либо предпочтения. Цена товара на таком рынке — заданная величина (цена при равновесии спроса и предложения). Поэтому

продавец может лишь решать, какое количество товара следует продать по данной цене.

При **олигополии** на рынке присутствуют (или контролируют значительную долю рынка) несколько продавцов определенного вида товара и множество покупателей этого товара. Поведение каждого продавца оказывает определенное влияние на объем продаж его конкурентов и вызывает соответствующие реакции с их стороны. Эти реакции многоаспектны. Они касаются:

- определения политики продаж на данном рынке;
- выбора выгодных позиций в конкуренции путем определения доли своего присутствия на других рынках (на каких рынках следует укреплять свои позиции, на каких — уменьшать долю, с каких рынков уходить);
- выбора типа предпринимательских реакций.

Доступ к рынку другим продавцам при олигополии затруднен, так как может потребовать дополнительных затрат на конверсию производства, связанную с созданием требуемого ассортимента конкурентоспособной продукции, а также рекламу. Для этой формы рынка характерны взаимозависимость продавцов и их совместные действия.

Различают «жесткую» олигополию, когда господствуют 2–3 фирмы, и «расплывчатую» (широкую) олигополию, когда 6–7 фирм занимают 70–80% рынка.

Для оценки степени неравенства между лидирующими на рынке продавцами товара используется **индекс Линда**:

$$L = \frac{1}{K(K-1)} \sum_{i=1}^K Q_i,$$

где  $K$  — число крупных продавцов (от 2 до  $N$ );  $Q_i$  — отношение между средней долей рынка  $i$  продавцов и долей  $K-i$  продавцов;  $i$  — число ведущих продавцов среди  $K$  крупных продавцов.

$$Q_i = \frac{A_i}{i} : \frac{A_K - A_i}{K - i},$$

где  $A_i$  — общая доля рынка, приходящаяся на  $i$  продавцов;  $A_K$  — доля рынка, приходящаяся на  $K$  крупных продавцов.

Индекс Линда используется в качестве определителя «границы» олигополии следующим образом: рассчитывается  $L$  для  $K=2$ ,  $K=3$  и так далее до тех пор, пока не будет достигнуто неравенство  $L_{K+1} > L_K$ , то есть когда будет получено первое нарушение непрерывности снижения показателя  $L$ . «Граница» считается установленной при достижении значения  $L_K$ , меньшего по сравнению с  $L_{K+1}$ .

**Пример расчета индекса Линда.** На федеральном рынке бытовых холодильников действует 15 хозяйствующих субъектов.

Их доля на рынке составляет (в процентах):

1	15,7	6	8,8	11	2,7
2	14,5	7	7,3	12	2,7
3	11,9	8	6,5	13	1,4
4	9,3	9	4,2	14	1,1
5	8,8	10	3,6	15	0,07

На первые семь хозяйствующих субъектов приходится 76,2% рынка. Это дает основание предполагать наличие олигополии.

Для определения ее границы проводится расчет индексов Линда при различных значениях  $K$  и  $i$ .

$K = 2, i = 1$ :

$$Q_1 = \frac{15,7}{1} : \frac{(15,7 + 14,5) - 15,7}{2 - 1} = 1,08;$$

$$L_2 = \frac{1}{2(2 - 1)} \times 1,08 = 0,54.$$

$K = 3, i = 1$ :

$$Q_1 = \frac{15,7}{1} : \frac{(15,7 + 14,5 + 11,9) - 15,7}{3 - 1} = 1,19;$$

$K = 3, i = 2$ :

$$Q_2 = \frac{(15,7 + 14,5)}{2} : \frac{(15,7 + 14,5 + 11,9) - (15,7 + 14,5)}{3 - 2} = 1,19;$$

$$L_3 = \frac{1}{3(3 - 1)} \times (1,19 + 1,27) = 0,41.$$

Проводя расчеты до  $K = 10$ , получим при максимальных значениях  $Q$  следующие значения  $L_K$ :

$$\begin{array}{lll} L_2 = 0,54; & L_5 = 0,30; & L_8 = 0,208; \\ L_3 = 0,41; & L_6 = 0,25; & L_9 = 0,216; \\ L_4 = 0,35; & L_7 = 0,225; & L_{10} = 0,188. \end{array}$$

Нарушение непрерывности произошло при  $K = 9$ . Следовательно, олигополия является «расплывчатой» и ее образуют восемь первых хозяйствующих субъектов.

**Взаимозависимость.** Каждый продавец имеет существенную долю на рынке, поэтому при изменении цены, качества продукции, объема рекламы одним из продавцов остальные продавцы должны принимать определенные меры к тому, чтобы не ослабить свои по-

зиции на рынке. Это приводит к обострению конкуренции. Анти-монопольное законодательство ограничивает возможности отдельных субъектов хозяйствования и их групп занимать доминирующее положение на рынке.

**Совместные действия.** При жесткой ценовой конкуренции продавцы стремятся путем соглашения о ценах координировать свои действия, чтобы избежать снижения прибыли или разорения. Конкуренция осуществляется в области качества, рекламы и индивидуализации продукции, а цена определяется как при монополии (коллективная монополия). Антимонопольное законодательство запрещает подобные соглашения групп хозяйствующих субъектов (групп лиц), если в совокупности они по их доле на рынке занимают доминирующее положение.

В зависимости от условий на рынке положение хозяйствующего субъекта может быть признано доминирующим при его доле на рынке немного выше 35% и может быть не признано доминирующим при доле более 50%. Действительно, в условиях олигополии доля на рынке того или иного хозяйствующего субъекта не является определяющим фактором доступа к рынку новых конкурентов. Таким фактором является степень удовлетворения потребностей, зависящая от уровня и темпов роста спроса на данный вид продукции и от возможностей предложения товара.

**Интенсивность конкуренции на различных стадиях жизненного цикла спроса.** Уровень и темпы роста спроса изменяются по *жизненному циклу спроса*, возможности предложения — по *жизненным циклам товара и технологии/спроса* (рис. 4.1).

Жизненный цикл спроса можно разделить на несколько стадий, для каждой из которых характерны свои соотношения спроса и предложения:

**А** — зарождение, когда спрос и предложение быстро растут, конкурирующие предприятия стремятся опередить одно другого в развитии технологии для удовлетворения спроса и захватить лидерство;

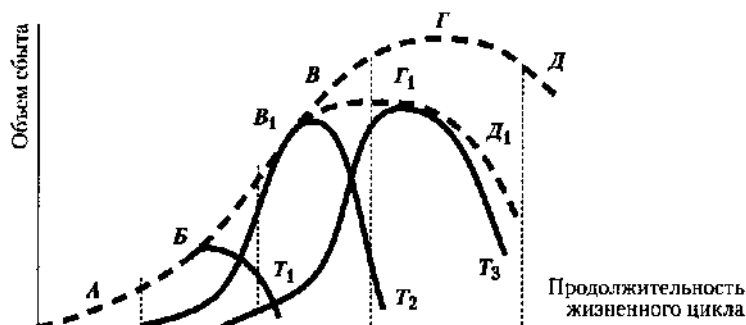
**Б** — ускорение роста, когда спрос растет, опережая предложение;

**В** — замедление роста, когда появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос;

**Г** — прекращение роста, когда насыщение спроса достигнуто и может иметь место затоваривание рынка сбыта излишней продукцией или неполное использование производственных мощностей;

**Д** — затухание, когда имеет место снижение объема спроса (иногда товар совсем не пользуется спросом) вследствие устаревания продукта или уменьшения его потребления.





**Рис. 4.1.** Жизненный цикл спроса (кривая  $ABVGD$ ), технологии/спроса (кривая  $ABV_1G_1D_1$ ), товаров (кривые  $T_1, T_2, T_3$ )

Если сложившаяся технология способна обеспечить выпуск ряда обновляемых изделий (с жизненными циклами  $T_1, T_2$ ), то их качество будет зависеть от организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по проектированию новых изделий и необходимой доработки технологии. Однако со временем наступает технологическое устаревание изделия (с жизненным циклом  $T_3$ ), и сбыт его ограничивается вследствие возросших требований потребителя к качеству. В условиях состязательности предприятие начнет терять потребителя и станет неизбежным переход к новой технологии для удовлетворения возросших требований. Даже если у предприятия нет конкурента, потребитель может отложить спрос до лучших времен, когда появится товар нужного качества.

Возможности предложения товара на рынке каждым предприятием будут зависеть от политики, которую проводит предприятие в результате слежения за циклом спроса.

На стадии *зарождения спроса* задача заключается в том, чтобы своевременно начать освоение выпуска продукции.

На стадии *ускорения роста* необходимо обеспечить увеличение объема выпуска, при этом основное внимание должно быть сосредоточено не столько на разнообразии товара, сколько на уровне его качества и цене с тем, чтобы продать товар по самой низкой цене и в соревновании с конкурентами закрепить за собой лидерство на внутреннем рынке.

На стадии *замедления роста* встает задача дифференциации товаров, чтобы поддержать рост спроса на внутреннем рынке, а также поиска внешних рынков сбыта, на которых спрос на данный товар находится в стадии зарождения и роста.

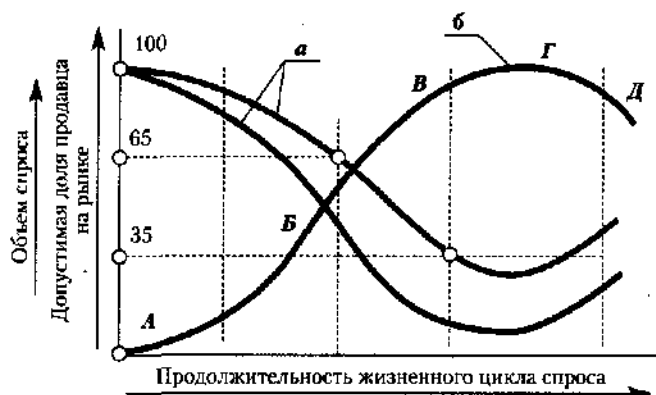
Особое внимание должно быть уделено прогнозированию потребностей: когда стабилизируется спрос на данный товар, ког-

да начнется затухание спроса, спрос на какие товары возникнет вместо спроса на выпускаемые товары. Этот прогноз необходим для принятия решений об объеме выпуска данного товара и переходе на новую технологию для выпуска перспективных товаров. Функция НИОКР не должна сводиться к тиражированию устаревших изделий, необходимо распознавать самые ранние признаки технологического устаревания продукции.

На стадии *стабилизации спроса* следует обновить технологию, чтобы своевременно перейти на выпуск новой продукции и «сегментировать» рынок, то есть установить пропорции выпуска старого и нового товара.

*Допустимая доля продавца на рынке*, при которой рынок остается доступным для других конкурентов, зависит от стадии жизненного цикла спроса (рис. 4.2).

Очевидно, что на начальных стадиях жизненного цикла спроса (А, Б), когда спрос растет, опережая предложение, нет основания опасаться доминирующего положения того или иного предприятия на рынке, так как доступ другим предприятиям на рынок не затруднен. Следует опасаться другого — дальнейшего отставания предложения от спроса. На стадии В, когда предложение начинает опережать спрос, доступ на рынок будет затруднен и возникнет необходимость ограничения доли доминирующего продавца. Это ограничение должно все более усиливаться по мере насыщения спроса. Наиболее жестким оно должно стать на стадии прекращения



**Рис. 4.2.** Характер изменения допустимой доли предприятия (продавца) на рынке по стадиям жизненного цикла спроса (по критерию доступности рынка для других конкурентов):

*а* — допустимая доля продавца на рынке (границы области);

*б* — жизненный цикл спроса

роста спроса (Г). На стадии затухания спроса (Д) ограничение до-  
ли продавца на рынке теряет смысл, так как предприятия, пред-  
ставленные на рынке данного товара, будут уходить на рынки дру-  
гих товаров.

### § 4.3. Стратегии конкуренции на товарном рынке

Рыночная конкуренция проявляется в борьбе фирм (продав-  
цов) за ограниченный объем спроса потребителей на доступных  
фирмам сегментах рынка. Когда спрос практически неограничен,  
нет и конкуренции продавцов.

Характерны следующие четыре стратегии конкуренции на то-  
варном рынке (табл. 4.3)\*.

1. **Виолентная (силовая) стратегия** — стратегия доминирова-  
ния на обширном рынке, ориентированная на высокую производи-  
тельность и снижение издержек производства, а следовательно,  
и снижение цены продаж. Это достигается организацией массово-  
го производства товаров среднего качества, вполне устраивающих  
массового покупателя. Такой стратегии придерживаются многие  
крупные компании. Товар производится ими в широком ассорти-  
менте, часто обновляется, что в сочетании с его добротностью и до-  
ступностью по цене позволяет привлечь широкие слои покупателей.  
Этому способствует проведение крупных рекламных компаний.

2. **Пациентная (нишевая) стратегия** — стратегия, ориентиру-  
ющая на выпуск ограниченного количества специализированной  
продукции высокого качества. Фирмы, придерживающиеся такой  
стратегии, стремятся уклониться от прямой конкуренции с веду-  
щими компаниями и найти на рынке собственную нишу, недоступ-  
ную для виолентов. Они хорошо дополняют виолентов, так как  
приносят на рынок разнообразие, выискивают и активно формиру-  
ют специфические потребности. Узкая специализация пациентов  
позволяет им обеспечить высокий научно-технический уровень  
производства и высокую квалификацию персонала. Такой страте-  
гии придерживаются менее крупные (по сравнению с виолентами),  
средние и мелкие фирмы.

3. **Коммутантная (приспособительная) стратегия** — стратегия,  
направленная на максимально быстрое удовлетворение небольших  
по объему кратковременных, часто меняющихся потребностей.  
Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не  
располагают эффективным оборудованием и научно-технически-

---

\* Одна из возможных классификаций.

Стратегии и факторы конкуренции на товарном рынке

Факторы конкуренции	Тип стратегии			Экспериментная (поисковая)
	Высокая (силовая)	Пативная (выжидательная)	Коммутирующая (приспособительная)	
1. Сущность стратегии	Доминирование на обширном рынке	Доминирование в узком сегменте рынка	Удовлетворение нестандартного спроса на локальном рынке	Привлечение спроса на принципиально новые товары
2. Масштаб организации	Крупные компании	Крупные компании, Средние предприятия, Мелкие фирмы	Мелкие фирмы	Средние предприятия, Мелкие фирмы
3. Фундаментальные особенности компании (предприятия, фирмы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Относительно малые издержки производства.</li> <li>Широкомасштабные НИР.</li> <li>Развитая сбытовая сеть.</li> <li>Крупные рекламные кампании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Узкая специализация.</li> <li>Определенный круг потребителей.</li> <li>Нестандартная продукция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Локальный масштаб бизнеса.</li> <li>Простая продукция.</li> <li>Неспециализированное производство.</li> <li>Небольшой по объему спрос.</li> <li>Конкретный клиент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поиск преобразующих решений.</li> <li>Повышенный риск.</li> <li>Внедрение радикальных нововведений</li> </ul>
4. Характеристика товара и спроса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сравнительно дешевый товар.</li> <li>Среднее качество.</li> <li>Массовый спрос</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уникальный товар.</li> <li>Высокое качество.</li> <li>Ограниченный спрос.</li> <li>Высокая цена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая гибкость производства.</li> <li>Небольшие объемы производства.</li> <li>Локальный спрос</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Непрерывное обновление товара.</li> <li>Расчет на привитие потребностей и рост спроса</li> </ul>
5. Факторы конкурентной борьбы	Высокая производительность, Сравнительно низкие цены	Приспособленность к особому рынку	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гибкость реакции.</li> <li>Многочисленность продавцов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лидерство в нововведениях</li> </ul>

ми заделами, но имеют хороших мастеров «на все руки», что позволяет им быстро приспосабливаться к изменяющимся потребностям рынка.

**4. Эксплерентная (пионерская) стратегия** — стратегия, ориентирующая на радикальные нововведения и привитие новых потребностей и спроса на принципиально новые товары. Такая стратегия свойственна постиндустриальной эпохе и предпринимательской реакции на изменения на рынке. Реализовать ее могут фирмы, имеющие высокий научно-технический потенциал и предпринимательский стиль поведения. Такой стратегии свойственны высокий риск неудачи (предлагаемый товар не находит потребителя) или высокие доходы в случае удачи.

#### **§ 4.4. Причины банкротства и способы его предупреждения**

В Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» предупреждению банкротства посвящены две статьи (30 и 31). Статья 30 (п. 2) устанавливает, что учредители (участники) должника, собственник имущества должника — унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления *обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций*. Устанавливая обязанность принимать меры по предупреждению банкротства, данный Закон не предусматривает ответственности учредителей (участников) должника и собственника имущества должника — унитарного предприятия за невыполнение этой обязанности, поэтому далеко не всегда учредители или собственник принимают необходимые меры, направленные на предупреждение банкротства.

Меры по предупреждению банкротства наиболее часто носят экономический и (или) организационный характер и заключаются, преимущественно, в покупке государством или муниципальным образованием акций юридического лица, обеспечении кредитов (залог, поручительство, банковская гарантия), предоставлении ссуд, реструктуризации задолженности, предоставлении налоговых льгот или отсрочке уплаты налогов (налоговый инвестиционный кредит), реорганизации или содействии реорганизации юридического лица, повышении экспортных квот. Выбор тех или иных мер зависит от причин, порождающих опасность банкротства. Исходными причинами, как правило, являются: низкий научно-производственный потенциал, слабость организационного потенциа-

ла, неэффективность системы управления (механизмов управления и организации управления), серия ошибок в принятии решений стратегического характера.

Очевидно, что предпосылки банкротства возникают задолго до наступления опасности банкротства. Основными причинами ухудшения финансового состояния предприятия на разных стадиях развития производственной системы являются:

- *на стадии развития* (повышения научно-технического уровня системы и эффективности производства) — непредвиденные революционные изменения в технологии; устаревание вновь введенной технологии вследствие низких темпов развития (долгостроя) или принятия непрогрессивных решений при проектировании технологической системы; большое несоответствие фактического спроса на производимый товар предшествующему прогнозу спроса (фактический спрос оказался гораздо ниже прогнозируемого); обострение конкуренции, закрывающее возможности проникновения на рынок;

- *на стадии стабильного функционирования технологической системы* — замедление роста спроса на производимые товары (слабые обратные сигналы); обострение конкуренции, сопровождаемое потерей позиций на рынке (обратные сигналы средней интенсивности); насыщение или затухание спроса, угроза потери рынка (сильные обратные сигналы);

- *на стадии деградации технологической системы* — потеря конкурентоспособности (слабые обратные сигналы о разорении); риск разорения (сильные обратные сигналы о разорении).

Таким образом, если технологическая система предприятия находится на стадии деградации и появились явные признаки банкротства, то без финансовой помощи в объеме, позволяющем осуществить реконструкцию производства, восстановить стабильную платежеспособность предприятия практически не представляется возможным. Без достаточного финансирования инвестиций в развитие реально только ликвидация данного юридического лица, в том числе путем продажи имущественного комплекса или присоединения к другому юридическому лицу.

Очевидно, что норма ст. 31 Закона о несостоятельности (о предоставлении финансовой помощи предприятию в порядке досудебной санации) не предусматривает такого размера финансирования. Предоставление финансовой помощи должнику, потерявшему конкурентоспособность, в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, является, скорее всего, методом «украшения витрин», позволяющим скрыть на время реальное финансовое состояние юридического

лица от кредиторов. Следует иметь в виду, что улучшение коэффициентов платежеспособности и критической оценки ликвидности будет носить в данном случае исключительно временный характер.

К основным мерам, направленным на оздоровление, которые предприятия могут принимать самостоятельно (в том числе с привлечением заемных средств), относятся:

- выбор приоритетных направлений повышения отдачи (качества использования) имеющихся факторов производства и их обновления с учетом конъюнктуры рынка (рынка факторов производства);
- пересмотр ассортиментной политики с целью рационализации структуры ассортимента по параметрам удельного веса в общем объеме производства и рентабельности продукции;
- полноценное использование существующего социального потенциала и повышение организационного потенциала (на основе эффекта синергизма);
- оптимизация рыночной стратегии и выбор конкурентных позиций на рынке.

#### **§ 4.4.1. Выбор приоритетных направлений обновления и повышения отдачи факторов производства\***

Основным условием самоокупаемости и самофинансирования предприятия является экономическая эффективность производства. Она измеряется отношением экономического результата (эффекта) к затратам факторов производства (ресурсов).

Экономический результат может быть измерен прямыми и косвенными показателями. К прямым показателям относят: прибыль, объем производства (выручку от продаж), оплату труда. Косвенные показатели: качество продукции (удельный вес конкурентоспособной продукции), ввод в действие новых производственных мощностей (новых рабочих мест), масштаб и радикальность осуществленных нововведений. Следует отметить, что косвенные показатели определяющим образом влияют на значение прямых показателей.

Затраты ресурсов измеряются следующими показателями:

- затраты трудовых ресурсов (численность персонала);
- затраты материальных ресурсов — стоимость сырья и основных материалов в себестоимости продукции, объем оборотных средств;

---

\* *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. М.: Русская деловая литература, 1998.

- долговременные затраты на основные производственные фонды — стоимость основных производственных фондов, стоимость активной части основных производственных фондов;
- текущие затраты совокупности ресурсов — себестоимость продукции.

Показатели эффекта и показатели затрат являются многофакторными. При этом в числе факторов, определяющих различные показатели, имеются одни и те же факторы. Это позволяет любой  $i$ -й показатель рассматривать, с одной стороны, как результат  $Y_i$ , а с другой — как один из факторов, влияющих на значения других показателей ( $X_j$ , где  $j \neq i$ ).

Отношение результата  $Y$  к фактору  $X$  ( $K = Y/X$ ) характеризует **отдачу фактора  $X$  на результат  $Y$** , то есть результат, полученный на единицу фактора. Например, если  $Y$  — объем произведенной продукции,  $X$  — стоимость основных производственных фондов, то  $K$  — коэффициент фондоотдачи.

Обратную величину  $(1/K) = (X/Y)$  называют **емкостью фактора  $X$  в результате  $Y$**  — затраты фактора на единицу результата. Так образуются показатели трудоемкости, фондоемкости, материалоемкости.

Интенсификация производства характеризуется повышением отдачи (снижением емкости) затрачиваемых ресурсов на достижение эффекта. Сопоставление результата  $Y_0$  и объема фактора  $X_0$  за базисный период с результатом  $Y_1$  и объемом фактора  $X_1$  за исследуемый период позволяет оценить степень использования интенсивных и экстенсивных факторов производства в исследуемом периоде. Ниже приводятся графики соотношения результата и фактора (в последовательности повышения интенсивности производства).

При одинаковом значении результата  $Y$  будем иметь

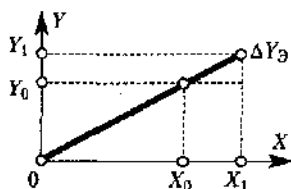
$$\left( \frac{K_1}{K_0} \right)_r > \left( \frac{K_1}{K_0} \right)_в > \left( \frac{K_1}{K_0} \right)_б > 1,0.$$

Показатель  $I_K = K_1/K_0$  — индекс отдачи фактора — характеризует степень интенсификации производства; показатель  $I_X = X_1/X_0$  — индекс объема фактора — характеризует степень использования экстенсивных факторов.

Успешно действующие компании добиваются повышения прибыли преимущественно за счет интенсивных факторов, то есть по схемам б, в или г.

В схеме б:  $Y_0 = K_0 X_0$ ;  $Y_1 = K_1 X_1$ ;  $\bar{Y} = K_0 X_1$  — результат, который может быть достигнут за счет увеличения объема фактора без повышения его отдачи;

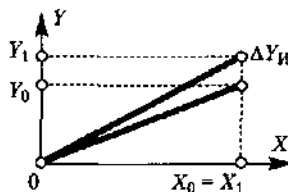




$$a) \quad K_0 = \frac{Y_0}{X_0} = \frac{Y_1}{X_1} = K_1;$$

$\Delta Y = \Delta Y_{\text{Э}}$  — прирост результата, достигнутый за счет увеличения объема фактора.

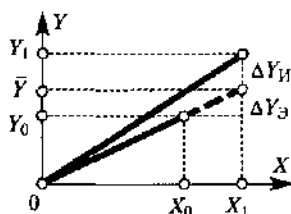
$$\left( \frac{K_1}{K_0} \right)_a = 1.0.$$



$$b) \quad K_1 = \frac{Y_1}{X_1} > K_0 = \frac{Y_0}{X_0};$$

$\Delta Y = \Delta Y_{\text{И}}$  — прирост результата, достигнутый за счет повышения отдачи фактора.

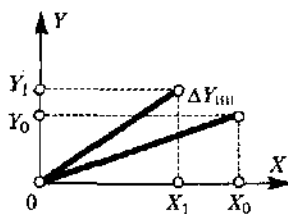
$$\left( \frac{K_1}{K_0} \right)_b > 1.0.$$



$$c) \quad K_1 = \frac{Y_1}{X_1} > K_0 = \frac{Y_0}{X_0};$$

$\Delta Y = \Delta Y_{\text{И}} + \Delta Y_{\text{Э}}$  — прирост результата, достигнутый за счет повышения отдачи фактора ( $\Delta Y_{\text{И}}$ ) и увеличения его объема ( $\Delta Y_{\text{Э}}$ ).

$$\left( \frac{K_1}{K_0} \right)_c > 1.0.$$



$$d) \quad K_1 = \frac{Y_1}{X_1} \gg K_0 = \frac{Y_0}{X_0};$$

$\Delta Y = \Delta Y_{\text{ИИ}}$  — прирост результата, достигнутый за счет дальнейшей интенсификации производства — еще большего повышения отдачи фактора при сокращении его объема.

$$\left( \frac{K_1}{K_0} \right)_d \gg 1.0.$$

$\Delta Y = \Delta Y_{\text{И}} + \Delta Y_{\text{Э}} = Y_1 - Y_0 = K_1 X_1 - K_0 X_0$  — абсолютный прирост результата за счет повышения отдачи фактора и увеличения его объема;

$\Delta Y_{\text{Э}} = \bar{Y} - Y_0 = K_0 (X_1 - X_0)$  — абсолютный прирост (понижение) результата за счет увеличения (уменьшения) объема фактора;

$\Delta Y_{\text{И}} = Y_1 - \bar{Y} = X_1 (K_1 - K_0)$  — абсолютный прирост результата за счет повышения отдачи фактора;

$$I_Y = \frac{Y_1}{Y_0} = \frac{K_1}{K_0} \times \frac{X_1}{X_0} = I_K I_X \text{ — индекс результата.}$$

Соотношения между индексами результата  $I_Y$ , объема фактора  $I_X$  и отдачи фактора  $I_K$  будут определять разнообразные производ-

ственно-хозяйственные ситуации, складывающиеся под влиянием внутренних и внешних условий деятельности предприятия.

В зависимости от значений индексов отдачи факторов все возможные ситуации могут быть сведены в три группы:  $I_K > 1,0$  (качество использования фактора в исследуемом периоде по сравнению с базисным повысилось);  $I_K = 1,0$  (качество использования фактора осталось без изменения);  $I_K < 1,0$  (качество использования фактора ухудшилось). При каждом значении  $I_K$  могут иметь место три варианта изменений объема фактора производства:  $I_X > 1,0$  (объем фактора, вовлеченного в производство, в исследуемом периоде по сравнению с базисным возрос);  $I_X = 1,0$  (объем фактора не изменился);  $I_X < 1,0$  (объем фактора уменьшился).

Индекс результата определяется как произведение индекса отдачи фактора и индекса объема фактора:  $I_Y = I_K I_X$ .

Вся совокупность возможных ситуаций, характеризующихся графом ( $I_K, I_X, I_Y$ ), представлена на схеме 4.1.

Выявление производственно-хозяйственных ситуаций по основным экономическим показателям деятельности предприятия (компании), их сопоставление с конъюнктурой рынка и определение на этой основе **желательных** (допустимых, необходимых) ситуаций позволяют разработать обоснованную технико-экономическую политику предприятия и стратегию поведения на рынке на ближайшую перспективу.

В табл. 4.4 приводятся экономические характеристики возможных производственно-хозяйственных ситуаций, версии внутренних и внешних причин (условий) их появления, а также основные правила поведения предприятия в этих ситуациях.

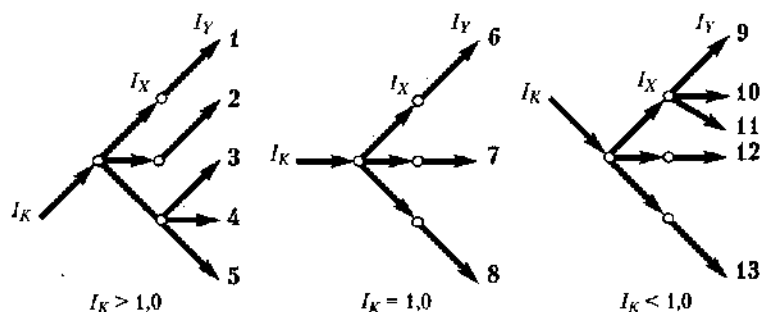
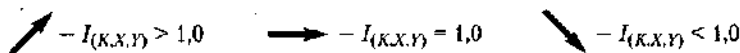


Схема 4.1. Граф ситуаций



Технико-экономическая политика предприятия в различных производственно-хозяйственных ситуациях

Номер и параметры ситуации			Характеристика ситуации	Внутренние условия, определяющие ситуацию (версия)	Внешние условия, определяющие ситуацию (версия)	Основные правила поведения предприятия
$0^1$	$0^1$	$0^1$				
$1$	$2$	$3$	$4$	$5$	$6$	$7$
Ситуация 1 $>1,0$			Существенный прирост результата $Y$ достигнут за счет увеличения объема фактора $X$ и повышения его отдачи $K$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий технологический потенциал;</li> <li>• высокий уровень мотивации труда;</li> <li>• высокая эффективность управления;</li> <li>• наличие резервов производственной мощности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интенсивный рост спроса (стадия <math>A, B</math> жизненного цикла спроса);</li> <li>• благоприятные условия для увеличения доли предприятия на рынке;</li> <li>• приемлемый уровень рентабельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать благоприятную конъюнктуру рынка и продолжать наращивать объем производства за счет интенсивных и экстенсивных факторов;</li> <li>• вести наблюдение за изменением спроса;</li> <li>• организовать конвейер нововведений в производственный процесс</li> </ul>
Ситуация 2 $>1,0$			Прирост результата $Y$ достигнут за счет повышения отдачи фактора $K$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• те же, что в ситуации 1;</li> <li>• повышение уровня организации производства и труда;</li> <li>• повышение качества продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• замедление роста спроса и усиление интенсивности конкуренции (стадия <math>B</math> жизненного цикла спроса)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проявлять осторожность к увеличению объема производства, прекратить наращивание мощностей;</li> <li>• усилить наблюдение за изменением спроса;</li> <li>• ускорить обновление продукции и улучшение параметров качества</li> </ul>

1	2	3	4	5	6	7
<i>Ситуация 3</i> $>1,0$   $<1,0$   $>1,0$			Приrost резуль- тата $Y$ до- стигнут за счет повышения от- дачи фактора $K$ , несмотря на уменьшение объема фактора $X$	• те же, что в <i>ситуации 2</i>	• имеются основания поддерживать спрос на достигнутом уровне спроса (за- медлить заужание спроса) путем повы- шения качества про- дукции или сниже- ния цен (стадии $B, I$ жизненного цикла спроса)	• сосредоточить внимание на обновлении продукции, сс индивидуализации, улучше- нии параметров качества, снижении затрат, эффектив- ности рекламы; • осуществлять разработку более конкурентоспособных проектов <i>продукции</i> ; • готовиться к переходу на другой рынок (с учетом барьеров входа на рынок)
<i>Ситуация 4</i> $>1,0$   $<1,0$   $=1,0$			Несмотря на уменьшение объема фактора $X$ , за счет повы- шения отдачи фактора $K$ сохра- нился достигну- тый в базисном периоде резуль- тат $Y$ , но при- рост результата не достигнут	• те же, что в <i>ситуации 2</i> , но резервы произ- водственных мощнос- тей скорее всего нет или он не может быть мобилизован	• интенсивная конку- ренция, опасность потери доли на рын- ке (стадия $I$ жизнен- ного цикла спроса) • ограниченность предложения и (или) высокая цена факторов производ- ства на рынке	• усилить меры, принимае- мые в <i>ситуации 3</i> ; • начать постепенный пере- ход на другой рынок
<i>Ситуация 5</i> $>1,0$   $<1,0$   $<1,0$			Повышение от- дачи фактора $K$ не компенсиру- вало уменьше-	• те же, что в <i>ситуации 4</i> ; • недостаток оборот- ных средств	• ограниченность предложения или высокая цена фак- торов производства	• изучить спрос на рынке на другие виды продукции; • изыскать возможность осво- ения тех видов продукции,

1	2	3	4	5	6	7
			ния объема фактора $X$ , и результатов $Y$ понизился		на рынке (стадия $D$ жизненного цикла технологий/спроса)	изготовление которых будет зависеть от других (более доступных) факторов производства; • диверсификация деятельности
<i>Ситуация 6</i> $=1,0$   $>1,0$   $>1,0$			Прирост результатов $Y$ достигнут за счет увеличения объема фактора $X$	<ul style="list-style-type: none"> <li>устаревание технологического оборудования и отсутствие инвестиций;</li> <li>ограничение социального потенциала (снижение мотивации труда);</li> <li>недостаточная целенаправленность управления;</li> <li>наличие резервов производительной мощности и оборотных средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>существенный рост спроса (стадия <math>B</math> жизненного цикла спроса);</li> <li>низкая интенсивность конкуренции при отсутствии роста спроса;</li> <li>приемлемый уровень рентабельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>использовать благоприятную конъюнктуру рынка и осторожно наращивать объемы производства;</li> <li>поддерживать спрос увеличением параметров качества и снижением цен;</li> <li>разработать и реализовать программу повышения эффективности производства, труда и управления;</li> <li>совершенствовать технологическую систему в режиме конвейера нововведений</li> </ul>
<i>Ситуация 7</i> $=1,0$   $=1,0$   $=1,0$			Результат не изменился, так как объем фактора $X$ и его отдача $K$ не изменились	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в <i>ситуации 6</i>, но резервов производительной мощности и оборотных средств может не быть или они не могут быть мобилизованы</li> </ul>	стабильное состояние предложения, спроса и цен на товары и факторы производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в <i>ситуациях 3 и 4</i>, но проводить более решительно</li> </ul>

1	2	3	4	5	6	7
1	Ситуация 8 $=1,0$	$<1,0$	Результат $Y$ уменьшился, так как объем фактора $X$ уменьшился, а его отдача $K$ не повысилась	• те же, что в ситуации 7	• снижение спроса и (или) рентабельности; • повышение стоимости факторов производства	• разработать и реализовать программу повышения эффективности производства, труда и управления; • те же, что в ситуации 5, но проводить более решительно
			За счет увеличения объема фактора $X$ повысился результат $Y$ , несмотря на снижение отдачи фактора $K$	• устаревшее или изношенное технологическое оборудование и отсутствие инвестиций; • низкая мотивация труда; • недостаточная целенаправленность управления; • наличие резервов производительности; • ухудшение организации производства и труда	• сущестственный рост спроса; • приемлемый уровень рентабельности; • низкие цены на факторы производства	• основное внимание должно быть уделено мобилизации интенсивных факторов; • осуществлять поиск инноваций для перехода к новому жизненному циклу технологий/спроса; • повышение мотивации труда, хозяйственности и предпринимательства
1	Ситуация 9 $<1,0$	$>1,0$				
			Увеличение объема фактора $X$ компенсировало снижение его отдачи $K$ , и результат $Y$ со-	• те же, что в ситуации 9	• интенсивная конкуренция, опасность потери доли на рынке (стадии Г, Д жизненного цикла спроса);	• те же, что в ситуации 9, но проводить более решительно
1	Ситуация 10 $<1,0$	$>1,0$				

1	2	3	4	5	6	7
			хранился на уровне базисного периода (прирост результата не достигнут)		<ul style="list-style-type: none"> <li>ограниченность предложения или высокая цена факторов производства</li> </ul>	
	<i>Ситуация 11</i> $<1,0$   $>1,0$   $<1,0$		Увеличение объема фактора $X$ не компенсировало снижения его отдачи $K$ , и результат $Y$ понизился	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в ситуации 9, но еще более ухудшились</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в ситуации 9. Если это невозможно, идти на слияние с другой компанией (поглощение)</li> </ul>	
	<i>Ситуация 12</i> $<1,0$   $-1,0$   $-1,0$		Сохранение объема фактора $X$ на уровне базисного периода позволило сохранить результат $Y$ несмотря на снижение отдачи фактора $K$	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в ситуации 9, но резерва производственной мощности скорее всего нет или он не может быть мобилизован</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в ситуации 10;</li> <li>значительное снижение спроса (стадия <math>D</math> жизненного цикла спроса)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в ситуации 11</li> </ul>
	<i>Ситуация 13</i> $<1,0$   $<1,0$   $<1,0$		Снижение объема фактора $X$ и снижение его отдачи $K$ привели к существенному снижению результата $Y$	<ul style="list-style-type: none"> <li>глубокая деградация производства, создающая угрозу банкротства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в ситуации 12, но еще более ухудшились</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>те же, что в ситуации 11;</li> <li>разработка и осуществление антикризисной программы</li> </ul>

Зависимость результатов производственного процесса от многих факторов не позволяет при выборе политики и тактики поведения предприятия на рынке ориентироваться только на ситуацию, возникающую при использовании того или иного отдельного фактора. Необходимо вырабатывать решения, исходя из совокупности всех фактических (прогнозируемых) ситуаций, создаваемых анализируемыми факторами производства. Следует, однако, заметить, что различная значимость влияния факторов на результат и ограниченность ресурсов делают очевидным необходимость выбора приоритетных направлений повышения эффективности производства.

Выбор приоритетных направлений обновления и повышения отдачи факторов производства осуществляется в такой последовательности:

1. В целях подготовки к проведению анализа эффективности производства необходимо прежде всего осуществить отбор показателей результатов и показателей факторов, определяющих эти результаты. Целесообразно ряд показателей результатов рассматривать также в качестве показателей факторов. Так, объем продаж (выручка) является показателем результата, но в паре показателей «прибыль, объем продаж» он выступает фактором, определяющим величину прибыли.

2. Следующим шагом анализа является формирование матрицы исходных данных ( $M_1$ ), содержащей значения показателей  $Y$  и  $X$  в базисном ( $Y_0, X_0$ ) и исследуемом ( $Y_1, X_1$ ) периодах, а также значения индексов объема фактора и результата ( $I_X, I_Y$ ).

3. Осуществляется расчет коэффициентов отдачи фактора на результат в базисном ( $K_0$ ) и исследуемом ( $K_1$ ) периодах, т. е. формируются матрицы  $M_2$  и  $M_3$ .

4. Рассчитываются фактические индексы отдачи фактора (строится матрица  $M_4$ ).

5. Формируется матрица фактических и желательных ситуаций ( $M_5$ ), в ячейках которой указываются номера фактических (в числителе дроби) и номера желательных (в знаменателе дроби) ситуаций. Желательные ситуации определяются аналитиком исходя из оценки состояния внутренних и внешних условий и возможностей влияния на них.

6. Формируется матрица приоритетов в улучшении ситуаций ( $M_6$ ). Приоритет определяется по разности номеров желательной и фактической ситуаций. Чем больше эта разность, тем более экстенсивно используется соответствующий фактор для достижения результата.



#### § 4.4.2. Формирование рациональной структуры ассортимента

Одним из важнейших условий повышения прибыльности (и, следовательно, усиления механизма самофинансирования) является экономически рациональная структура ассортимента выпускаемой продукции. Структура ассортимента определяется удельным весом каждого вида изделия в общем объеме производства (продаж) и его рентабельностью.

Формирование ассортиментной политики предприятия осуществляют по схеме: ранговый анализ фактической структуры ассортимента → анализ факторов ассортиментной политики → принятие решений о мерах по улучшению структуры ассортимента (построение матрицы «Объем выпуска (продаж), Рентабельность продукции») → ранговый анализ желательной структуры ассортимента.

В процессе рангового анализа для каждого вида изделия выявляют удельный вес выпуска в общем объеме, рентабельность, ранг выпуска по удельному весу, ранг по рентабельности, разницу рангов по удельному весу выпуска и рентабельности.

Небольшая разница рангов свидетельствует об экономически рациональной структуре ассортимента.

Если ранг выпуска существенно больше ранга рентабельности, т. е. если изделие, имеющее низкую рентабельность, выпускается в большом объеме, то целесообразно при наличии устойчивого спроса снизить себестоимость или заменить изделие новым, более высокого качества и более рентабельным или при наличии тенденции к снижению спроса уменьшить объем выпуска.

Если ранг выпуска существенно ниже ранга рентабельности, т. е. если изделие, имеющее высокую рентабельность, выпускается в малых объемах, то при наличии устойчивого спроса целесообразно увеличить объем и, возможно, снизить цену в интересах повышения спроса.

Пример рангового анализа ассортимента продукции приведен в табл. 4.5.

Количественно степень рациональности структуры ассортимента может быть оценена коэффициентом корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности

$$K_p = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (P_{ei} - P_{pi})^2}{n(n^2 - 1)},$$

где  $n$  — число изделий в ассортименте.

Ранговый анализ ассортимента (условный пример)

Наименование изделия	Удельный вес выпуска, % от общего выпуска	Рентабельность, %	Ранг выпуска, $P_B$	Ранг рентабельности, $P_P$	Разница рангов $P_B - P_P$	Характеристика спроса	Возможные мероприятия
А	30	6	1	9	-8	Спрос падает	Уменьшить объем выпуска
Б	2	22	10	1	+9	Спрос высокий, стабильный	Снизить себестоимость или заменить модель на более рентабельную
В	20	12	2	6	-4	Спрос высокий, растет	Увеличить объем выпуска
Г	3	18	9	3	+6	Спрос низкий, стабильный	Снять с производства или заменить модель
Д	15	8	3	7	-4	Спрос растет, не удовлетворен	Увеличить объем выпуска
Е	4	20	8	2	+6	Спрос высокий, снижается	Снизить себестоимость, улучшить качество
Ж	8	15	4	4	0	Спрос высокий, растет	Увеличить объем выпуска
З	5	14	7	5	+2	Спрос средний, стабильный	Повысить конкурентоспособность
И	7	7	5	8	-3	Спрос низкий, снижается	Заменить модель или снять ее с производства
К	6	5	6	10	-4	Спрос растет	Снизить себестоимость
						Спрос неустойчив	Снять с производства или заменить модель

В нашем примере  $n = 10$ .

$$K_p = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^{10} (P_{ai} - P_{pi})^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 278}{10(10^2 - 1)} = -0,7.$$

Коэффициент корреляции рангов изменяется от  $-1,0$  (с повышением ранга одного из параметров ранг другого параметра имеет тенденцию к снижению) до  $+1,0$  (с повышением ранга одного из параметров ранг другого параметра также повышается). При рациональной структуре ассортимента имеет место сильная положительная связь между объемом выпуска изделий всего ассортимента и рентабельностью, то есть

$$K_p \geq 0,6 \div 0,7.$$

В рассматриваемом примере получена сильная отрицательная связь между этими параметрами, т. е. с повышением рентабельности изделий объем их выпуска имеет ясно выраженную тенденцию к уменьшению. Структура ассортимента явно нерациональна.

Для принятия решений о мерах по улучшению структуры ассортимента целесообразно разрабатывать желательную ассортиментную политику предприятия в рамках конкурентной реакции (понятие конкурентной реакции раскрывается в § 3.1). Для этого представим всю структуру ассортимента в виде матрицы  $3 \times 3$  с параметрами: удельный вес продукции в общем объеме выпуска и рентабельность продукции (схема 4.2). Разместим в ячейках матрицы все позиции ассортимента, образовав в общем случае девять ассортиментных групп. По каждой из этих групп необходимо определить желательные направления изменения параметров выпуска и рентабельности (на схеме 4.2 эти направления показаны стрелками  $\Rightarrow$ ) и нежелательные изменения этих параметров (отмечены знаком  $\Rightarrow \otimes$ ).

Так, политика в отношении ассортиментной группы № 1 должна заключаться в том, чтобы поддерживать высокий удельный вес выгодной для предприятия продукции и высокую рентабельность. В отношении ассортиментной группы № 5, имеющей средние показатели по удельному весу выпуска и рентабельности, проводится политика сохранения этих параметров, а при наличии возможности повышения рентабельности отдельных видов продукции — увеличения удельного веса этой продукции в выпуске. Политика в отношении ассортиментной группы № 9 должна быть направлена на прекращение выпуска изделий этой группы.



## Ряды экспертных оценок факторов ассортиментной политики

Фактор	Параметр фактора	Возможные оценки параметра
1. Спрос	Величина и динамика спроса	1.1. Спрос высокий: 1.1.1. растет 1.1.2. стабильный 1.1.3. снижается 1.2. Спрос средний: 1.2.1. растет 1.2.2. стабильный 1.2.3. снижается (колеблющийся) 1.3. Спрос низкий: 1.3.1. растет 1.3.2. стабильный 1.3.3. снижается (колеблющийся)
2. Себестоимость продукции	Возможности снижения себестоимости	2.1. Существенные 2.2. Несущественные 2.3. Отсутствуют
3. Уровень качества	Конкурентоспособность продукции	3.1. Конкурентоспособна 3.2. Конкурентоспособность может быть обеспечена 3.3. Неконкурентоспособна
4. Эластичность спроса	Допустимость повышения цены	4.1. Допустимо существенное повышение 4.2. Допустимо небольшое повышение 4.3. Не допустимо
5. Гибкость технологий	Возможности технологии по производительности оборудования и параметрам качества продукции	5.1. Ограничения отсутствуют 5.2. Требуется переналадка технологической системы 5.3. Требуется модернизация отдельных участков технологической системы 5.4. Сильные ограничения
6. Обеспеченность сырьем и полупродуктами	Допустимость изменения ассортимента продукции в зависимости от возможности обеспечения нужным сырьем и полупродуктами	6.1. Ограничения отсутствуют 6.2. Потребуется внесение изменений в проект изделия или технологию 6.3. Сильные ограничения

го равновесия и характерную для определенного состояния реакцию предприятия\*.

На основании оценок экспертов по указанным факторам разрабатывается рациональная ассортиментная политика и устанавливаются новые параметры структуры ассортимента.

#### **§ 4.4.3. Роль социального и организационного потенциалов предприятия в его оздоровлении**

Результативность работы персонала организации зависит главным образом от уровня лояльности работников и клиентов (потребителей продукции, работ, услуг) данной организации, мотивационного комплекса труда и хозяйствования, сложившегося в организации, и организационной структуры предприятия (компании). Поэтому в качестве основных направлений повышения эффективности работы персонала предприятия (а следовательно, и предприятия в целом) следует рассматривать формирование эффективной команды, усиление мотивационного механизма и совершенствование организационной структуры предприятия. Это позволит наилучшим образом перераспределить роли в трудовом коллективе и повысить результативность работы персонала. Вопросы, связанные с повышением уровня лояльности персонала организации и усилением мотивационного механизма, будут рассмотрены в главе 5.

**Влияние организационной структуры предприятия на эффективность его деятельности.** Применяемая на предприятии модель управления находит свое отражение в ее организационной структуре. Различают три основные модели управления: механистическую (нормативную, бюрократическую), органическую и организованную.

Механистическая модель управления характеризуется следующим:

- организация основана на формальном разделении труда;
- общие цели дифференцируются на частные, достижение которых осуществляется обособленно;
- организация строится по иерархическому принципу, преобладают вертикальные взаимосвязи;
- деятельность работников регламентируется формализованными правилами;

\* Возможные реакции предприятия на сложившуюся под влиянием изменения спроса и предложения конъюнктуру рынка рассматриваются в учебнике: *Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. 2-е изд. М.: Высшее образование, 2008.*

• выполнение всех видов работ мало зависит от персональных качеств работника. Работники взаимозаменяемы в рамках профессии.

В условиях рыночной экономики при достаточно высокой нестабильности внешней среды и наличии конкуренции предприятие должно уделять большое внимание изучению тенденций запросов потребителей услуг и товаров, прогнозировать поведение конкурентов. Это требует перехода к органической модели управления, позволяющей наиболее полно реализовать организаторские и новаторские способности управляющих (менеджеров) и реализующей функционально-программное управление.

Для органической модели характерно следующее:

- отсутствует жесткое разделение труда, по мере надобности осуществляется перераспределение обязанностей;
- осуществляется систематическая корректировка целей с учетом изменений внутренней и внешней среды фирмы;
- иерархия нарушается, появляются горизонтальные коммуникации и неформальные связи;
- регламентация работ ограничена;
- большое внимание уделяется развитию персональных качеств работников, использованию их потенциала, повышению уровня лояльности, что является залогом эффективной работы коллектива предприятия.

Сопоставительная характеристика механистической, органической и организованной моделей управления дана в табл. 4.7.

Таблица 4.7

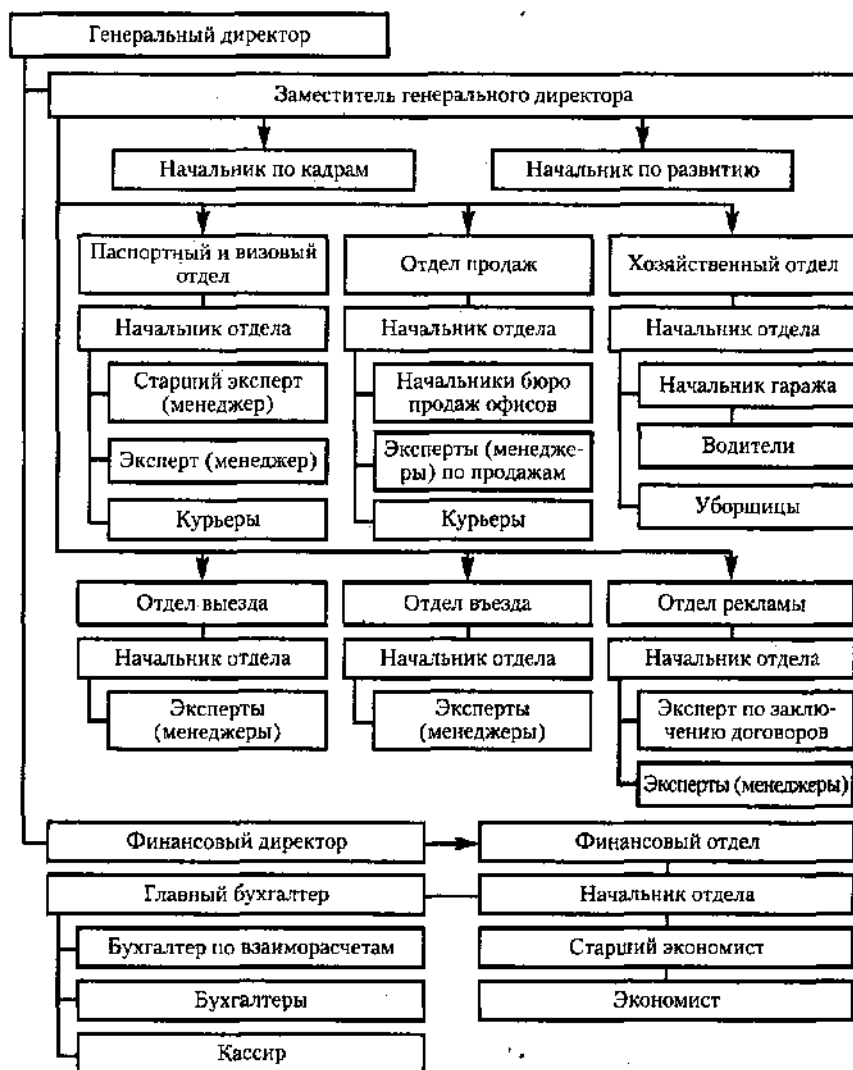
**Сопоставление механистической (бюрократической), органической и организованной моделей управления**

<b>МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ структура управления</b>	<b>ОРГАНИЧЕСКАЯ структура управления</b>	<b>ОРГАНИЗОВАННАЯ структура управления</b>
Область распространения: производство простых видов продукции; эволюционные нововведения	Область распространения: производство сложной наукоемкой продукции; высокорадикальные нововведения	Область распространения: широкий спектр сложности продукции и радикальности нововведений
1	2	3
Организация основана на формальном разделении труда	Отсутствует жесткое разделение труда, осуществляется систематическое перераспределение обязанностей	Осуществляется гибкая тактика в разделении труда; сочетаются формальные и неформальные методы распределения обязанностей и сфер ответственности; по мере повышения ра-

1	2	3
		дикальности и темпов изменений жесткость распределения обязанностей снижается
Общие цели дифференцируются на частные, достижение которых осуществляется обособленно. Задачи приводятся в терминах конечной цели и распределяются	Отсутствует определенность в расчленении и распределении целей, осуществляется их систематическая корректировка и перераспределение	Целевое управление по стабильным долговременным целям сочетается со следящим управлением (слежение за целью) и программным управлением; степень дифференциации целей снижается по мере повышения радикальности нововведений; реализуется принцип пересечения зон ответственности за достижение целей
Организация строится по иерархическому принципу; преобладают вертикальные взаимосвязи	Иерархия нарушается, преобладают горизонтальные коммуникации и неформальные связи. Управление конкретными задачами может осуществляться на любом уровне и в любом звене организации	По мере повышения радикальности нововведений полномочия все более передаются низовым звеньям иерархической структуры и возрастает роль горизонтальных взаимосвязей; низовые звенья структуры все в большей степени влияют на техническую политику; за высшими звеньями структуры сохраняется ответственность за стратегию и техническую политику развития
Деятельность работников регламентируется формализованными правилами	Регламентация работ ограничена, делается ставка на инициативу исполнителей	В системе управления сочетаются формализованные и творческие элементы; степень регламентации зависит от сложности решаемых задач и подготовленности кадров управления
Выполнение всех видов работ мало зависит от персональных качеств работника. Работники взаимозаменяемы	Главное в организации — развитие персональных качеств работников, их потенциала, что является залогом качественного выполнения работ	Развитие персональных качеств работника сочетается с взаимозаменяемостью в определенной сфере деятельности



Рассмотрим на примере изменение организационной структуры предприятия при переходе от механистической модели управления к органической. Организационная структура, характерная, как правило, для фирм среднего масштаба, занимающихся туристическим бизнесом, показана на схеме 4.3.



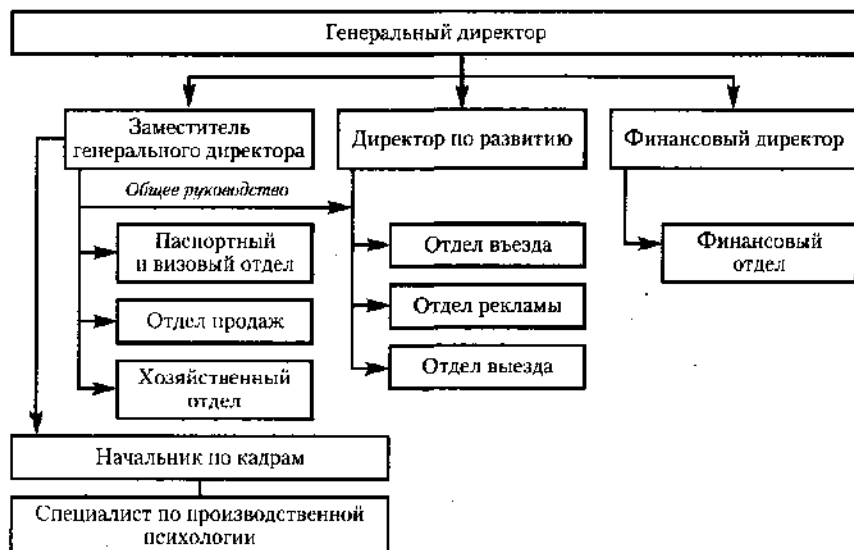
**Схема 4.3.** Организационная структура туристической фирмы, применяющей механистическую модель управления (версия)

Доход, получаемый предприятием от реализации продукции (работ, услуг), зависит от того, насколько полно удовлетворены потребности покупателя. Поэтому важнейшим залогом успеха фирмы является умение достоверно определять эти потребности. Чтобы не ошибиться в ожиданиях клиентов, необходимо систематически проводить исследования рынка. Сбор маркетинговой информации очень важен, так как только эта информация позволяет фирме правильно оценить положение на рынке, принять оптимальное решение по выбору рыночной стратегии и в конечном счете полностью удовлетворить потребности покупателя. Учитывая это, в рассматриваемую структуру фирмы (в отделы въезда и выезда) следует ввести маркетологов.

Другим, не менее важным фактором успеха любого предприятия является повышение его конкурентоспособности (внедрение новых технологий, повышение качества предлагаемых товаров, работ, услуг, диверсификация продукции, диверсификация деятельности фирмы и пр.). Потенциалом повышения конкурентоспособности обладают главным образом подразделения (отделы) предприятия, от работы которых зависит эффективность деятельности фирмы в целом. В рассматриваемом примере к таким подразделениям относятся отделы въезда, выезда и рекламы. Учитывая это, вместо начальника по развитию, в непосредственном подчинении которого никого нет, необходимо ввести в штат директора по развитию, которому непосредственно стали бы подчиняться отделы въезда, рекламы и выезда. Такое изменение в организационной структуре позволит сформировать команду, состоящую из разных специалистов. Основная задача команды заключается в разработке неординарных решений (на основе объединения знаний и навыков) по вопросам наиболее полного использования потенциала фирмы и повышения ее конкурентного статуса на соответствующем рынке. Общее руководство отделами въезда, выезда и рекламы остается за заместителем генерального директора.

Для повышения эффективности мотивационного механизма в штат фирмы целесообразно ввести специалиста по производственной психологии. Основными функциями данного специалиста являются: грамотный рекрутинг, изучение психологического климата в коллективе и разработка мероприятий по его улучшению, анализ мотивации труда и удовлетворенности трудом сотрудников фирмы, разработка предложений по повышению уровня лояльности.

Измененная организационная структура туристической фирмы показана на схеме 4.4.



**Схема 4.4.** Организационная структура туристической фирмы, применяющей органическую модель управления (версия)

**Организационный потенциал.** Для компаний, имеющих в своем составе обособленные структурные подразделения (предприятия, организации, филиалы), важное значение в достижении устойчивого финансового состояния имеет организационный потенциал. Организационный потенциал компании зависит главным образом от того, является ли данная компания (юридическое лицо) системой или конгломератом.

Повышение организационного потенциала может быть достигнуто за счет совершенствования структуры компании и структуры ее деятельности (оптимальной диверсификации деятельности). Важно, чтобы в результате этих усовершенствований был повышен уровень системности и за счет этого получен *синергический эффект* (эффект взаимосвязи), при котором *суммарная отдача капиталовложений компании выше, чем сумма показателей отдачи по каждой технологической цепи (группе предприятий) в отдельности (организованная система).*

Совершенствование структуры компании и структуры ее деятельности осуществляются по схеме.

1. Определение миссии, целей и стратегии компании.
2. Структуризация технологических цепей производства конечных продуктов.

3. Структуризация процессов жизненных циклов продукции/технологии промежуточных (по технологическим цепям производства) и конечных продуктов.

4. Определение роли действующих в компании (базовых) предприятий в технологических цепях производства и жизненных циклах продукции/технологии и, возможно, их реконструкция.

5. Проектирование дополнения к базовому составу предприятий за счет:

- приобретения действующих предприятий других компаний,
- проникновения в другие компании (участия в них),
- образования филиалов и представительств, проектирования и строительства новых предприятий.

6. Интегрирование производств различной отраслевой принадлежности, различных технологических цепей и жизненных циклов продукции/технологии.

Основными источниками (факторами) синергизма в проектируемой системе могут быть:




- наличие унифицированных элементов в конструкции выпускаемой продукции;
- возможность совмещения тех или иных звеньев технологических цепей;
- возможность совмещения тех или иных процессов жизненных циклов продукции/технологии (например, процессов проектирования унифицированных элементов продукции);
- возможность совмещения (объединения) отдельных функций и задач управления, а также технической, информационной и нормативной баз управления;
- взаимное открытие каналов коммерческой и научно-технической информации, обеспечивающее:
  - ускорение диффузии нововведений и передового опыта,
  - экономию от совмещения банков информации,
  - повышение защищенности от рефлексивного воздействия конкурентов за счет более квалифицированного отсева (фильтрации) внешней информации;
- гармонизация внутрифирменной стандартизации.

При оценке синергизма все эти источники конкретизируются в факторы синергизма. Следует отметить, что взаимодействие может приводить и к негативному эффекту синергизма, когда  $2 + 2 < 4$  (*дезорганизованная система*). Источники синергизма при взаимодействии предприятий, принадлежащих различным технологическим цепям, иллюстрируются рис. 4.3.

В зарубежной практике структура деятельности многих успешно действующих фирм имеет бессистемный характер: каждый вид дея-



Рис. 4.3. Источники синергизма при взаимодействии предприятий различных технологических цепей

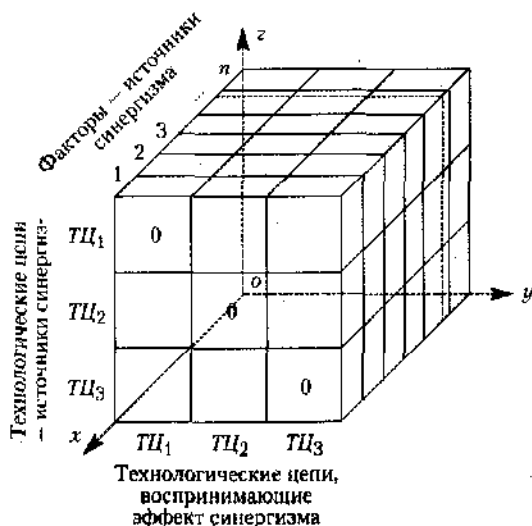
-  — совмещение (взаимодействие) процессов;
-  — информационные связи;
-  — кооперационные связи

тельности практически обособлен от других видов. Это — фирмы-конгломераты. Опыт фирм США показывает, что при благоприятной общей конъюнктуре итоговые показатели синергических фирм и конгломератов примерно одинаковы. Но в напряженных ситуациях и (или) в моменты спада конъюнктуры синергические фирмы оказываются более стойкими и имеют лучшие результаты деятельности, чем конгломераты. Следовательно, можно сделать вывод, что чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции, тем в большей степени достижение успеха будет зависеть от наличия положительного эффекта синергизма (системности деятельности).

**Оценка синергизма.** Рассмотрим объемную модель проявления синергизма (рис. 4.4, а), в которой плоскость  $ZOY$  представляет собой квадратную матрицу «технологические цепи — источники синергизма (вкладывающие); технологические цепи, воспринимающие эффект синергизма», а по оси абсцисс ( $OX$ ) расположены факторы — источники синергизма. Оценку эффекта воздействия каждого фактора, как правило, осуществляют в баллах (например, по десятибалльной шкале). В ячейках матрицы указывают оценку синергизма, возникающего под влиянием определенного фактора — источника при взаимодействии двух технологических цепей.

На рис. 4.4, б приведен условный пример итоговой оценки синергизма трех взаимодействующих технологических цепей (например, трех групп предприятий), представляющей собой среднее арифметическое значение оценок влияния всех факторов синер-

а



б

Воспринимающие ТЦ Вкладывающие ТЦ	ТЦ <sub>1</sub>	ТЦ <sub>2</sub>	ТЦ <sub>3</sub>	Суммарный вклад
ТЦ <sub>1</sub>	0	5	2	7
ТЦ <sub>2</sub>	6	0	3	9
ТЦ <sub>3</sub>	2	2	0	4
Суммарный эффект	8	7	5	20

Рис. 4.4. Оценка синергизма трех взаимодействующих технологических цепей:

- а — объемная модель проявления синергизма;  
б — матрица итоговой оценки синергизма

гизма. Как видно из матрицы, наибольшее синергическое воздействие оказывает ТЦ<sub>2</sub> (суммарный вклад оценивается в 9 баллов), наименьшее — ТЦ<sub>3</sub> (суммарный вклад — 4 балла). Наибольший эффект синергизма проявляет ТЦ<sub>1</sub> (суммарный эффект оценивается в 8 баллов), наименьший — ТЦ<sub>3</sub> (5 баллов). Наиболее эффективное взаимодействие имеет место между ТЦ<sub>1</sub> и ТЦ<sub>2</sub>: влияние ТЦ<sub>1</sub> на ТЦ<sub>2</sub> оценивается в 5 баллов, влияние ТЦ<sub>2</sub> на ТЦ<sub>1</sub> — в 6 баллов. Наименее эффективное взаимодействие проявляется между ТЦ<sub>1</sub> и ТЦ<sub>3</sub>: влияние каждой из них на другую оценивается в 2 балла.

Оценка синергизма должна осуществляться как для текущего момента, так и для будущего, так как влияние различных факторов — источников синергизма будет изменяться под воздействием

проводимой фирмой стратегии и управленческих решений. Необходимо также оценить наиболее значимые факторы и стабильность их влияния, что позволит выявить желательные источники синергизма, которые необходимо поддерживать.

При реорганизации компании (слиянии, присоединении, поглощении) целесообразен выбор варианта, который принесет наибольший синергический эффект в настоящем периоде и в будущем. Главное при объединении — связи, устанавливаемые между входящими в компанию структурами, так как именно от них зависит прочность сочленения этих структур. Слабость связи приводит к разрыву коммуникации и распаду организации.

Восстановление и повышение ценности и, следовательно, ликвидности активов предприятия при их включении в другую производственную (технологическую) систему достигается в случае, когда включение данных активов в другую систему повышает рыночную стоимость производственной (технологической) системы в целом, то есть имеет место эффект синергизма: стоимость реорганизованной производственной (технологической) системы *больше* суммы старой стоимости системы и стоимости включенных в нее активов *на величину эффекта от улучшения свойства системы*.

В рассмотренном нами примере в случае если компания осуществляет свою деятельность в технологической цепи  $ТЦ_1$  (владеет группой предприятий этой цепи или участвует в них) и предполагает расширение своей деятельности путем присоединения группы предприятий другой технологической цепи (другой компании), то она должна решить, какую технологическую цепь следует выбрать —  $ТЦ_2$  или  $ТЦ_3$ ? Очевидно, что при прочих равных условиях целесообразен выбор компании (предприятий)  $ТЦ_2$ , так как при слиянии с ней может быть достигнут наибольший синергический эффект.

Если же компания владеет предприятиями всех трех указанных технологических цепей и намерена прекратить свою деятельность в одной из них, то ей, при прочих равных условиях, выгодно продать группу предприятий  $ТЦ_3$ , так как при этом будет иметь место наименьший негативный синергизм (наименьшая для продавца потеря достигнутого синергического эффекта).

#### **§ 4.5. Конкурентный статус фирмы и выбор стратегических позиций на рынке**

Важное значение в повышении финансовой устойчивости предприятия имеет формирование потенциала прибыльности, определяемого будущим конкурентным статусом предприятия (КСФ),

то есть его возможными позициями в конкуренции в стратегических зонах хозяйствования.

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** — это отдельный сегмент окружения компании, на который она имеет или хочет получить выход. Параметрами выделения СЗХ из внешней среды компании являются:

- определенная потребность (например, потребность в теплой одежде);
- технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена (очевидно, что потребность в теплой одежде может быть удовлетворена использованием технологий текстильной, кожаной и меховой промышленности);
- тип клиента (например, население, социальные организации, государственные организации);
- география потребности (этот параметр важен, в первую очередь, с точки зрения стадии жизненного цикла спроса и уровня удовлетворения спроса).

Порядок выявления стратегических зон хозяйствования по указанным параметрам приведен на рис. 4.5. Как видно из этого рисунка, в условиях удовлетворения одной потребности 3–4 типов клиентов и использования 2–3 технологий при деятельности компании в четырех географических районах образуется  $24 \div 48$  СЗХ. По опыту фирм США такое количество СЗХ типично для большинства крупных и многих средних компаний с широкой диверсификацией деятельности.

Одна и та же потребность может быть удовлетворена при различных технологиях производства продукции (рис. 4.6) и различном их наборе. Искусство определения набора технологий при вы-



Рис. 4.5. Формирование стратегических зон хозяйствования



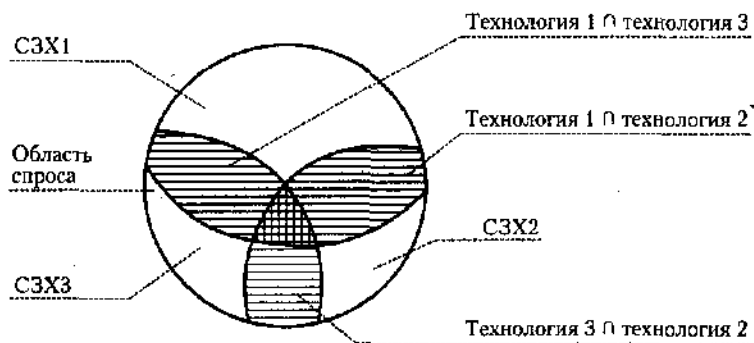


Рис. 4.6. Источники синергического эффекта при взаимодействии СЗХ ( $\cap$  — знак пересечения)

делении СЗХ заключается в том, чтобы обеспечить компании *достижение синергического эффекта от их взаимодействия*. Проявление синергического эффекта возможно также при взаимодействии стратегических зон хозяйствования, поэтому одной из задач управления является организация такого взаимодействия.

При *плодотворной технологии* (когда базовая технология сохраняется длительное время) в жизненном цикле спроса осуществляется ряд последовательно меняющихся (модернизируемых) технологий, вследствие чего один и тот же вид продукции какое-то время изготавливается в двух технологиях — старой и новой (продукция с улучшенными показателями). Возникает другая важная задача управления — *определение пропорций и темпов свертывания одного производства и развития другого производства* (ухода компании из одной зоны хозяйствования в другую).

Изменение условий конкуренции по жизненному циклу спроса приводит к необходимости **целевого управления набором СЗХ** (в отличие от управления набором отраслей производства при диверсификации). Критериями такого управления являются:

1) **перспективы роста**, которые должны быть выражены не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса;

2) **перспективы рентабельности**, которые не совпадают с перспективами прибыли, так как имеются убедительные примеры процветания зарубежных компаний без прибыли;

3) **ожидаемый уровень нестабильности**, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;

4) **главные факторы успешной конкуренции в будущем** которые определяют успех в СЗХ.

Критерии и факторы целевого управления набором СЗХ показаны в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Критерии	Определяющие факторы
1. Рост спроса	Фаза развития спроса Размеры рынка Покупательная способность Торговые барьеры
2. Рентабельность капитала	Привычки покупателей Состав конкурентов Интенсивность конкуренции Каналы сбыта Государственное регулирование
3. Нестабильность внешней среды фирмы	Экономическая Международных отношений Конкурентная Социально-политическая
4. Успех в конкуренции	Научно-технический уровень производственного процесса Мотивы конкуренции и кооперации Синергизм СЗХ Стратегии маркетинга Предпринимательские реакции

#### § 4.5.1. Конкурентный статус фирмы

Конкурентный статус фирмы (КСФ) определяется уровнем стратегических капиталовложений ( $K_1$ ), степенью оптимальности (будущей эффективностью) действующей стратегии ( $K_2$ ) и уровнем возможностей (потенциалом) фирмы ( $K_3$ ):

$$КСФ = K_1 \times K_2 \times K_3.$$

**Уровень стратегических капиталовложений.** Рентабельность деятельности компании в каждой СЗХ будет пропорциональна сделанным в эту зону капиталовложениям в основные производственные фонды, в разработку продукции, обеспечение рыночных позиций и в управление.

График на рис. 4.7 показывает, что существует некоторый критический объем капиталовложений  $I_{\text{к}}$ , который не приносит дохода, и имеется оптимальный объем  $I_0$ , при котором рентабельность капитала достигает максимального значения. Дальнейшие вложения не приносят повышения рентабельности в связи с замедлением реакции на изменения внешней среды и бюрократизацией круп-

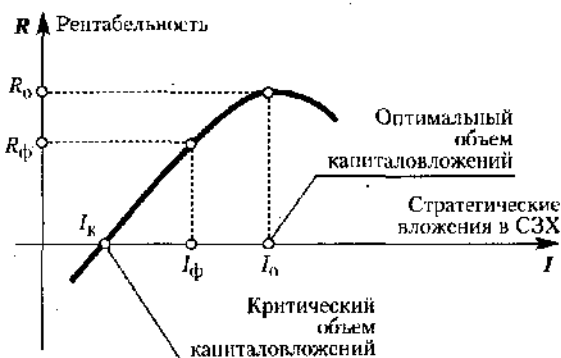


Рис. 4.7. Рентабельность и стратегические капиталовложения

ной компании. Конкурентный статус фирмы (отдельной СЗХ) будет зависеть от того, в какой степени достигнутая рентабельность будет близка к оптимальной.

При фактическом объеме капиталовложений  $I_{\text{ф}}$  уровень стратегических капиталовложений определяется по формуле:

$$K_1 = \frac{R_{\text{ф}}}{R_0} = \frac{I_{\text{ф}} - I_{\text{к}}}{I_0 - I_{\text{к}}}$$

Оценку этого показателя начинают с определения затрат, которые входят в состав капиталовложений. К ним относятся:

- **вложения в мощности** (в основные производственные фонды, НИОКР, сбытовую и сервисную сеть, маркетинг);
- **вложения в стратегию** (затраты на стратегическое планирование, обследование рынков, разработку и освоение производства новой продукции);
- **вложения в потенциал фирмы** (наем и обучение персонала, приобретение технологии, создание и оснащение подразделений управления).

**Пример.** Пусть  $I_{\text{к}} = 0,25I_0$ ,  $I_{\text{ф}} = 0,5I_0$ . Тогда:

$$K_1 = \frac{0,5I_0 - 0,25I_0}{I_0 - 0,25I_0} = \frac{0,25I_0}{0,75I_0} = 0,333.$$

Если же выбран проект, в котором  $I_{\text{к}} = 0,2I_0$ , а фактический уровень капиталовложений повышен до  $I_{\text{ф}} = 0,6I_0$ , получим:

$$K_1 = \frac{0,6I_0 - 0,2I_0}{I_0 - 0,2I_0} = \frac{0,4I_0}{0,8I_0} = 0,5.$$

Если фактические капиталовложения в этот проект повысить до величины оптимальных капиталовложений  $I_{\phi} = I_0$ , то:

$$K_1 = \frac{I_0 - 0,2I_0}{I_0 - 0,2I_0} = 1,0.$$

Данный пример наглядно показывает, что чем ближе фактический объем капиталовложений к оптимальному и чем меньше их критический объем, тем выше уровень стратегических капиталовложений и, следовательно, выше потенциал прибыльности.

**Будущая эффективность действующей стратегии.** В основу оценки будущей эффективности действующей стратегии при определении позиции фирмы в конкуренции положена оценка эффективности конкретных стратегий роста и конкуренции на рынке. Конкурентная стратегия в значительной мере характеризуется *продуктовой дифференциацией*, определяющей особенности продукции фирмы, и *рыночной дифференциацией*, определяющей особенности положения предприятия на рынке. Третья составляющая конкурентной стратегии — способы обеспечения роста объема продаж — является общей с конкретной стратегией роста.

Схема 4.5 иллюстрирует конкурентные стратегии, проводимые компанией в двух стратегических зонах хозяйствования (условный пример). Эта компания сегментировала свою деятельность по видам выпускаемых тканей и типам клиентов на четыре стратегические зоны хозяйствования:

- СЗХ «Силовые структуры»\* — ткани для обмундирования военнослужащих;
- СЗХ «Форменная одежда»\* — ткани для форменной одежды различного назначения;
- СЗХ «Товары народного потребления»\* — ткани для швейного производства изделий широкого потребления и для индивидуального потребителя;
- СЗХ «Ткани технические»\* — ткани, предназначенные для различных технических нужд производственного назначения.

Как очевидно из схемы, каждой СЗХ свойственна своя конкурентная стратегия, хотя эти стратегии имеют и общие элементы. Для стратегии роста характерна политика захвата доли на рынке или расширения рынка. Все СЗХ проводят политику стимулирования сбыта. В целом, компания ориентируется на активную политику роста (без одновременного расширения рынка).

В рыночной дифференциации имеет место наибольший разброс целей политики: от завоевания небольшой доли на рынке до гос-

\* Наименование условное.

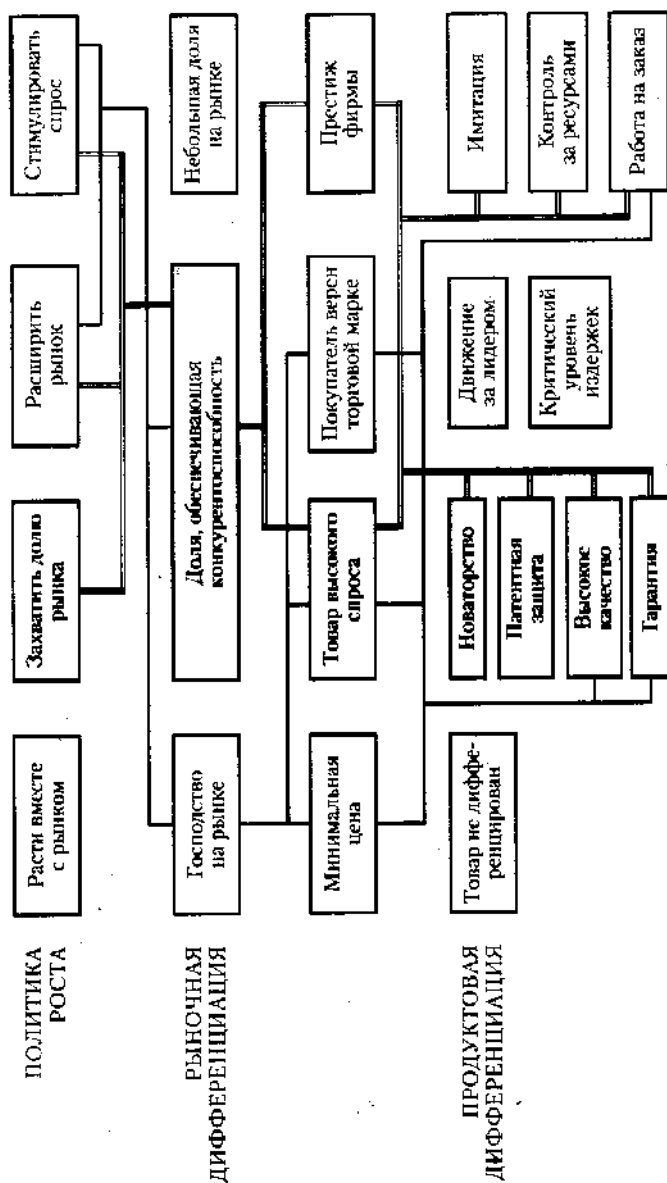


Схема 4.5. Определение стратегии компании в конкуренции

— СЗХ «Сильные структуры»; — СЗХ «Товары народного потребления»

подства на нем. Политикой снижения цены компания стремится получить господство на рынке тканей для силовых структур. Реализуя эту же политику, она старается привлечь потребителей технических тканей, имея пока небольшую долю на данном рынке. Все СЗХ ориентируются на выпуск товара высокого спроса.

В продуктовой дифференциации все СЗХ рассчитывают на новаторство, высокое качество товара и гарантии качества. Характерно, что ни в одной из СЗХ компания не считает возможным двигаться за лидером.

Приведенные примеры показывают, что эффективность стратегии может быть обеспечена лишь при условии, если *частные субстратегии взаимосовместимы и поддерживают друг друга*.

Для того чтобы определить степень оптимальности действующей стратегии  $S_{\text{ф}}$ , характеризующейся набором факторов политики роста, продуктовой и рыночной дифференциации, необходимо сформировать оптимальную стратегию компании в будущем  $S_0$  и сопоставить эти стратегии. Для формирования оптимальной стратегии следует сформировать несколько альтернативных стратегий  $S_1, S_2, S_3, \dots$  и выбрать такую из них, которая ближе к  $S_{\text{ф}}$ , т. е. к которой компании легче всего перейти.

Шансы на будущий успех той или иной стратегии, которую предприятие проводит в данный момент времени, можно оценить, используя следующий алгоритм.

1. Ознакомиться с табл. 4.11 и 4.12, в которых представлены факторы роста и рентабельности стратегических зон хозяйствования, после чего экспертно определить, какие факторы принесут успех предприятию в ближайшие 3–5 лет, и вписать их в *графу 1* табл. 4.9.

2. Используя схему 4.5, выбрать факторы, которые наилучшим образом характеризуют действующую стратегию предприятия (*графа 2* табл. 4.9).

3. Учитывая то, что обычно существуют несколько возможных стратегий, связанных логически с политикой роста, рыночной и продуктовой дифференциацией, следует построить два-три альтернативных варианта возможных стратегий успеха в будущем (подобно схеме 4.5) и вписать эти стратегии в соответствующие графы табл. 4.9.

4. Оценить экспертно степень тождественности ( $\alpha_i$ ) каждого фактора (группы факторов) действующей стратегии факторам альтернативных стратегий успеха в будущем, ( $1,0 \geq \alpha_i \geq 0$ ). Например, в условиях большой продолжительности жизненного цикла спроса и короткого времени разработки новой продукции стратегия достижения высокого качества без новаторства и патентной защиты

Определение будущей эффективности действующей стратегии \*

Факторы успеха в будущем	Действующая стратегия, $S_F$	Стратегия успеха в будущем		$S_F/S_0^{**}$
		$S_1 = S_0$	$S_2$	
<b>Позиция роста</b> Ускоряющийся темп роста продаж Повышение степени устаревания продукции в глазах потребителей Повышение степени обновления продукции Повышение степени обновления технологий Снижение уровня насыщения спроса	1. Распределение рынка 2. Стимулирование спроса	1. Занимать долю рынка 2. Стимулировать спрос	1. Растет вместе с рынком 2. Стимулировать спрос	0,5 1,0
<b>Рыночная дифференциация</b> Существенное количество цен Планируемый спрос по отношению к конкурентам Высокая стабильность структуры рынка Умение производить высококачественные изделия Планируемый уровень удовлетворения потребителей	1. Исключение на рынке 2. Минимальная цена 3. Товар высокого спроса 4. Растет предложение на то, что покупатели ищут 5. Торговая марка	1. Среднее значение между 2. Минимальная цена 3. Товар высокого спроса 4. Растет предложение на то, что покупатели ищут 5. Торговая марка	1. Небольшая доля на рынке 2. Минимальная цена 3. Товар высокого спроса 4. Растет предложение на то, что покупатели ищут 5. Торговая марка	0,6 0,6 1,0 0,7
<b>Продуктовая дифференциация</b> Валовая добавленная стоимость Корректировка расходов на НИОКР Небольшие расходы на НИОКР Сильное давление потребителей	1. Высокое качество 2. Гарантия 3. Работа на заказ	1. Цена 2. Качество 3. Высокое качество 4. Работа на заказ	1. Товар не дифференцирован 2. Высокое качество 3. Работа на заказ	0,6 0,7 1,0
Уровень будущей эффективности действующей стратегии				0,74

\* На примере стратегии, проводимой компанией в СЗХ «Сильные структуры» (схема 4.5).

\*\* Уровень эффективности действующей стратегии по отношению к конкурентам.

не может обеспечить завоевание требуемой доли рынка и конкурентоспособность продукции, поэтому фактор действующей стратегии «Высокое качество» в сопоставлении с совокупностью факторов «Новаторство», «Патентная защита», «Высокое качество» стратегии успеха в будущем ( $S_1$ ) оценивается значением 0,6, а фактор «Гарантия» по отношению к факторам «Новаторство» и «Патентная защита» — значением 0,7 (графа 5 табл. 4.9).

5. Определить уровень будущей эффективности (оптимальности) действующей стратегии по отношению к каждому альтернативному варианту возможных стратегий успеха по формуле:

$$K_{2j} = \frac{S_{\Phi}}{S_j} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_{ij}}{n_j}; \quad 1,0 \geq K_{2j} \geq 0,$$

где  $n$  — число учитываемых факторов успеха действующей стратегии;  $j$  — номер альтернативной стратегии успеха в будущем.

6. Выбрать из альтернативных стратегий ту, которая в наибольшей степени ориентирована на факторы успеха в будущем и к которой предприятие готово перейти (оптимальная стратегия  $S_0$ ). В данном примере в качестве оптимальной выбрана стратегия  $S_1$ . Уровень будущей эффективности действующей стратегии по отношению к ней равен 0,74, что свидетельствует о наличии у предприятия существенных резервов повышения эффективности стратегии (определение показателя  $K_2$  для стратегии успеха  $S_2$  в табл. 4.9 не показано).

**Потенциал компании.** Потенциал компании показывает, насколько она располагает возможностями для реализации стратегии. Потенциал компании можно представить как совокупность ее потенциалов деятельности по функциям, то есть совокупность потенциалов: общего (стратегического) управления, оперативного управления, НИОКР, производства, маркетинга. Влияние каждой из этих функций на успех компании определяется рядом параметров (факторов и механизмов управления), версия которых приводится в табл. 4.10.

Для оценки уровня возможностей компании  $K_3$  можно использовать тот же прием, что и при оценке степени оптимальности действующей стратегии.

1. Составить перечень параметров ( $P_d$ ), характеризующих действующий потенциал компании  $S_{\Phi}$  (по группам функций).

2. Составить перечень параметров ( $P_6$ ), характеризующих будущий потенциал компании  $S_0$ , необходимый для реализации оптимальной стратегии.



**Факторы, определяющие потенциал компании (версия)**

<b>Функции компании</b>	<b>Составляющие потенциала функции</b>
1. Общее (стратегическое) управление	Эффективность деятельности; темпы роста объема производства; структура деятельности; радикальность нововведений; оптимальность стратегии; социальная зрелость коллектива; уровень технологии; степень предпринимательства; программно-целевое управление; творческий стиль руководства
2. Оперативное управление	Скоординированность целей деятельности; формирование механизмов управления; взаимодействие по вертикали и горизонтали; творческий потенциал линейных руководителей и специалистов; система ответственности; финансовое состояние; механизм самофинансирования; механизм заемных средств; предпринимательские реакции; участие трудящихся в управлении
3. НИОКР	Собственная система научно-технического развития; внешняя часть системы научно-технического развития; материально-техническая база НИОКР; структура работ; полезный выход; творческий потенциал специалистов; мотивация нововведений; мотивы конкуренции и кооперации; преобразующие нововведения; рутинные нововведения; адаптация к требованиям рынка; конвейер нововведений; развитие системы продукции; развитие технологии; проектирование зданий и сооружений
4. Производство	Производственная и конкурентная реакции; ритмичность; бездефектность; гибкость смены моделей; адаптация технологии; износ и исправность технологического оборудования; мотивация труда; трудовые отношения; квалификация рабочих кадров; управление запасами; материально-техническое снабжение; складирование и распределение продукции
5. Маркетинг	Исследование рынков; изменение каналов сбыта и поставки; стабильность сбыта и поставок; реклама; обслуживание продукции у потребителя; структура заказов; дифференциация продукции; привитие новых потребностей; имидж компании у потребителя

3. Оценить экспертно степень соответствия текущих параметров и параметров будущего, исходя из того, что

$$P_{di} = \beta_i P_{6i}; \quad 1,0 \leq \beta_i \leq 0.$$

4. Определить среднее значение  $\beta_j$  по каждой  $j$ -й функции предприятия

$$\beta_j = \frac{\sum_{i=1}^n \beta_i}{n},$$

где  $n$  — число параметров, определяющих потенциал данной функции.

5. Определить уровень возможностей компании

$$K_3 = \frac{C_\Phi}{C_o} = \frac{\sum_{i=1}^m \beta_i}{m},$$

где  $m$  — количество учитываемых функций предприятия.

Таким образом,

$$\boxed{\text{Конкурентный статус компании (фирмы)}} = \boxed{\text{Уровень стратегических капиталовложений}} \times \boxed{\text{Степень оптимальности стратегии}} \times \boxed{\text{Уровень возможностей компании}},$$

$$\text{т. е. } KCF = \frac{I_\Phi - I_k}{I_o - I_k} \times \frac{S_\Phi}{S_o} \times \frac{C_\Phi}{C_o}.$$

Если принять каждый из сомножителей для наглядности равным поочередно 0,8; 0,5 и 0,25, то получим следующие значения  $KCF$ , характеризующие силу позиции компании в конкуренции:

$$\begin{aligned} 0,8 \times 0,8 \times 0,8 &= 0,512 \text{ и выше} && \text{— сильная позиция;} \\ 0,5 \times 0,5 \times 0,5 &= 0,125 \text{ и выше (до 0,5)} && \text{— недостаточно сильная позиция;} \\ 0,25 \times 0,25 \times 0,25 &= 0,016 && \text{— слабая позиция.} \end{aligned}$$

На основе этих оценок  $KCF$  можно определить следующие интервалы для трехмерной матрицы выбора стратегических позиций в конкуренции:

$$\begin{aligned} \text{от } 0 \text{ до } 0,1 &\quad \text{— слабая позиция СЗХ;} \\ \text{от } 0,1 \text{ до } 0,5 &\quad \text{— недостаточно сильная позиция СЗХ;} \\ \text{от } 0,5 \text{ до } 1,0 &\quad \text{— сильная позиция СЗХ.} \end{aligned}$$

#### § 4.5.2. Выбор стратегических позиций на рынке

В современных условиях одним из решающих факторов успеха/неуспеха коммерческой деятельности является усиливающаяся **нестабильность внешней среды предприятия**: события становятся все более непривычными, и их невозможно узнать на основе прошлого опыта; повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции предприятия; возрастает частота появления неожиданных событий, внезапных изменений, их непредсказуемость. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление коммерческой деятельностью путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. Для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы **предвидение, исследования и творчество**. Эти методы требуют усиления мотивов предпринимательства, а также использования специфических моделей принятия и реализации решений, имеющих важные долгосрочные последствия (стратегических решений). Одной из основных моделей принятия стратегических решений оптимизации прибыли (в краткосрочной и долгосрочной перспективе) является модель выбора стратегических позиций предприятия (компании, фирмы) в конкуренции. Вариант такой модели — трехмерная матрица «КСФ — Привлекательность СЗХ».

**Привлекательность СЗХ.** Алгоритм оценки привлекательности СЗХ включает (схема 4.6):

- *оценку темпов роста*: для текущей стадии жизненных циклов (продукции, технологии, спроса) и для последующей стадии ( $G$ );
- *оценку рентабельности*: краткосрочную и долгосрочную ( $R$ );
- *оценку уровня будущей нестабильности внешней среды фирмы* ( $Q$  — возможности,  $\bar{Q}$  — опасности).

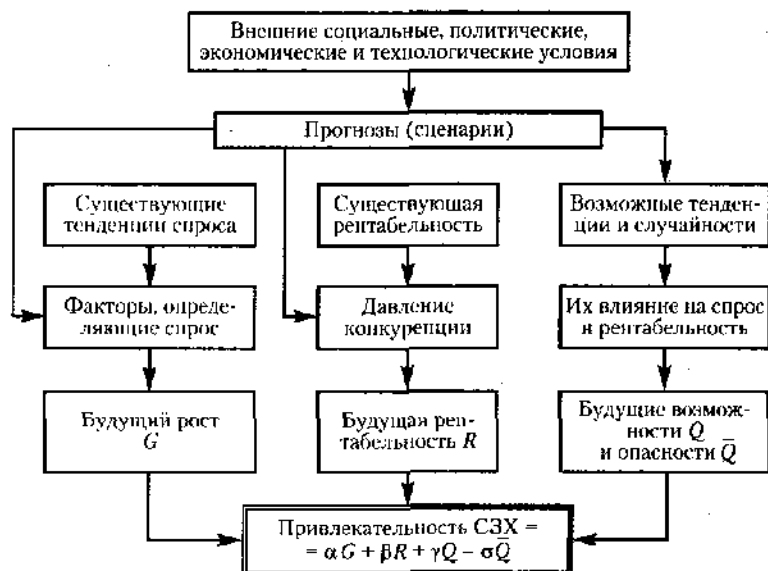
Оценка будущей привлекательности СЗХ может быть рассчитана по формуле:

$$\text{Привлекательность СЗХ} = \alpha G + \beta R + \gamma Q - \sigma \bar{Q},$$

где  $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$  — коэффициенты значимости факторов, определяемые экспертами (управляющими СЗХ);

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1,0.$$

Оценка изменений в прогнозируемом росте СЗХ ( $G$ ) может быть рассчитана на основании экспертных оценок интенсивности изменений параметров, приведенных в табл. 4.11, а оценка изменений рентабельности ( $R$ ) — на основании экспертных оценок интенсивности изменений параметров, приведенных в табл. 4.12.



**Схема 4.6.** Алгоритм оценки привлекательности СЗХ

Для оценки будущей нестабильности ( $Q$ ,  $\bar{Q}$ ) проводится анализ внешней среды предприятия, на основании которого разрабатывается перечень возможностей и опасностей и экспертно оценивается сила факторов.

Анализ внешней среды позволяет найти ответы на следующие вопросы:

1. Какие возможности не используются и какие опасности не учитываются компанией?
2. Какова значимость этих возможностей и опасностей?
3. Что надо сделать, чтобы использовать наиболее значимые возможности и избежать сильных угроз?

Внешние факторы, с которыми имеет дело компания, относятся к таким сферам, как: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международные отношения, социальная сфера. Выделим наиболее важные факторы в каждой из этих сфер.

*Экономические факторы:*

- темпы инфляции и дефляции;
- уровень занятости населения;
- реальность бюджетного баланса;
- стабильность курса рубля;
- уровень ставок по кредитам;

Таблица 4.11

**Экспертная оценка изменений в прогнозируемом росте  
стратегической зоны хозяйствования (в баллах)**

Параметры	Шкала интенсивности*		
	-5	Оценка, баллы	+5
1. Темп роста соответствующего сектора экономики .....	Понизится		Повысится
2. Прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения .....	Понизится		Повысится
3. Степень обновления продукции .....	Снизится		Повысится
4. Степень обновления технологии .....	Снизится		Повысится
5. Уровень насыщения спроса .....	Повысится		Снизится
6. Общественная приемлемость товара (услуги) .....	Понизится		Повысится
7. Государственное регулирование издержек .....	Ужесточится		Ослабеет
8. Государственное регулирование роста .....	Ужесточится		Ослабеет
9. Неблагоприятные факторы для роста/рентабельности....	Возрастут		Уменьшатся
10. Благоприятные факторы для роста/рентабельности....	Уменьшатся		Возрастут
11. Прочие факторы, имеющие значение для СЗХ .....			
<b>Общая оценка изменений в перспективе роста .....</b>	<b>-5</b>		<b>+5</b>

Источники: *Кружов М. И.* Стратегическое управление компанией. М.: Русская Деловая Литература, 1998.

Таблица 4.12

**Экспертная оценка изменений рентабельности  
стратегических зон хозяйствования (в баллах)**

Параметры	Шкала интенсивности*		
	-5	Оценка, баллы	+5
1. Колебания рентабельности .....	Очень велики		Отсутствуют
2. Колебания объема продаж .....	Очень велики		Отсутствуют

\* Если в будущем сохранятся прежние характеристики, оставьте отметку на середине шкалы (0).

Параметры	Шкала интенсивности*		
	-5	Оценка, баллы	+5
3. Колебания цен .....	Очень велики		Отсутствуют
4. Цикличность спроса .....	Очень велика		Отсутствует
5. Уровень спроса по отношению к мощностям .....	Очень низкий		Очень высокий
6. Характеристика структуры рынка .....	Равномерное распределение		Высокая концентрация
7. Стабильность структуры рынка .....	Низкая		Высокая
8. Обновление состава продукции .....	Очень частое		Редкое
9. Продолжительность жизненных циклов .....	Малая		Большая
10. Расходы на НИОКР .....	Крупные		Небольшие
11. Затраты, необходимые для доступа конкурента на товарный рынок (ухода с него) .....	Низкие		Высокие
12. Агрессивность ведущих конкурентов .....	Очень высокая		Низкая
13. Конкуренция зарубежных фирм .....	Очень сильная		Слабая
14. Конкуренция на рынках ресурсов .....	Очень сильная		Слабая
15. Интенсивность торговой рекламы .....	Очень высокая		Низкая
16. Послепродажное обслуживание .....	Значительное		Отсутствует
17. Степень удовлетворения потребителей .....	Очень высокая		Низкая
18. Государственное регулирование конкуренции .....	Очень жесткое		Отсутствует
19. Государственное регулирование производства товаров (услуг) .....	Очень жесткое		Отсутствует
20. Давление потребителей .....	Очень сильное		Слабое
Общая оценка изменений в перспективе рентабельности .....	-5		+5

Источник: *Круглов М. И.* Стратегическое управление компаний. М.: Русская Деловая Литература, 1998.

- тенденция изменения тарифов на транспортные услуги и энергоресурсы;

- налоговые ставки;
- таможенная политика.

*Политические факторы:*

- разделение полномочий федеральных и региональных органов власти;

- жесткость государственного регулирования экономики;
- льготные экономические режимы в регионах;
- инвестиционная политика государства;
- политика приватизации;
- таможенные союзы государств СНГ.

*Рыночные факторы:*

- форма рынка в заинтересованной сфере деятельности;
- уровень и продолжительность жизненных циклов спроса;
- интенсивность конкуренции;
- цены на факторы производства;
- доходы различных социальных групп;
- динамика спроса и предложения;
- антимонопольная политика;
- преодолимость барьеров вхождения в рынок (уровень потенциальной конкуренции);

- распределение долей товарного рынка между хозяйствующими субъектами;

- стабильность рынка (по составу хозяйствующих субъектов).

*Производственно-технологические факторы:*

- состояние производства на внешних для компании участках технологических цепей;

- возможности новых технологических разработок;
- уровень технологии конкурентов;
- темпы обновления технологии;
- состояние внешних звеньев системы развития;
- наличие возможности быстрой конверсии деятельности и расширения производства у конкурентов.

*Конкурентные факторы:*

- мотивы, которыми руководствуются хозяйствующие субъекты;
- возможность рефлексивного воздействия со стороны конкурентов;

- степень уязвимости конкурента;
- готовность конкурента сочетать кооперативное и конкурентное поведение;

- возможность усиления конкурентного статуса фирмы-конкурента;

- сила защитной реакции конкурента;
- скорость конкурентных реакций хозяйствующих субъектов на изменения на рынке;

- имидж компании.

#### *Международные факторы:*

- возможности и ограничения, вызванные деятельностью международных и региональных организаций (ВТО — Всемирная торговая организация; ОПЕК — Организация стран — экспортеров нефти; КОКОМ — Координационный комитет по экспортному контролю; ЕС — Европейское сообщество, «общий рынок» и др.);

- возможности и ограничения, вызванные экономическим союзом стран СНГ (в частности, условия поставок товаров);

- изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков;

- зарубежные стратегии защиты или расширения компаний или отраслей.

#### *Социальные факторы:*

- социальная напряженность в обществе;
- уровень предложения на рынке рабочей силы;
- защита прав потребителей;
- степень неравенства различных социальных групп;
- активность профессиональных союзов в защите прав трудящихся.

**Перечень внешних опасностей и возможностей.** По результатам анализа внешней среды компания может составить перечень опасностей, которые ей необходимо преодолеть с наименьшими потерями, и возможностей, которые следует плодотворно использовать.

Сила факторов оценивается экспертами в диапазоне от -5 баллов (сильная опасность) через 0 (отсутствие воздействия) до +5 баллов (большая возможность). Ноль означает отсутствие воздействия. Экспертами определяется также значимость каждого фактора. Факторам одной природы и одного уровня присуща равная значимость, поэтому определение значимости факторов ( $\alpha$ ) можно осуществить по группам факторов, например:

экономические факторы .....	3
политические факторы .....	1
рыночные факторы .....	3
производственно-технологические факторы .....	3
конкурентные факторы .....	2
международные факторы .....	1
социальные факторы .....	2

Фрагмент оценки внешних опасностей и возможностей для конкретного предприятия представлен в табл. 4.13.



Оценка внешних опасностей и возможностей для предприятия.  
Фрагмент : 3. Рыночные факторы (значимость факторов группы — 3)

Факторы	Оценка фактора (в баллах)			Смда воздействия (в баллах)		Основание оценки фактора	Мероприятия по использованию возможностей и преодолению опасностей
	-5	Оценочная	+5	Опасности	Возможности		
1	2	3	4	5	6	7	8
3.1. Антимонополизационная политика	Не влияет	+1	Влияет		+3	Рыночная цена устанавливается на основе добросовестной конкуренции, что дает возможность предприятию реализовывать свою продукцию по реальным ценам	Повышение конкурентоспособности продукции
3.2. Форма рынка в заинтересованной сфере деятельности	Олигополия (предприятий много, потребителей несколько)	+2	Олигополия (предприятий несколько, потребителей много)		+6	Конкуренция качества и рекламы средней интенсивности	Реализация оптимальной рекламной стратегии
3.3. Уровень и продолжительность жизненных циклов спроса	Высокие уровень и продолжительность	+1	Низкие уровень и продолжительность		+3	Снижение продолжительности жизненного цикла спроса увеличивает количество потребителей	Расширение ассортимента продукции
3.4. Интенсивность конкуренции	Высокая	+3	Низкая		+9	Снижение конкуренции увеличивает долю предприятия на рынке	Поддержание достигнутой доли на рынке

1	2	3	4	5	6	7	8
3.5. Цены на факторы производства	Высокие	-2	Низкие	-6		Снижение цен на факторы производства позволяет снизить цену товара, следовательно, повысить его конкурентоспособность	Создание оптимального резерва необходимых факторов производства
3.6. Доходы различных социальных групп	Сильно дифференцированы	-3	Мало дифференцированы	-9		Сильная дифференциация доходов заставляет предприятия ориентироваться как на богатые, так и на бедные слои населения, что связано с определенными трудностями в организации производства	Разработка улучшенных моделей для богатого слоя населения и изыскание возможностей повышения качества дешевых моделей
3.7. Динамика спроса и предложения	Предложение отстает от спроса	+1	Предложение изменяется синхронно или опережает спрос		+3	Замедленная реакция предприятия на изменение спроса	Слежение за динамикой спроса. Быстрое реагирование на изменения спроса
3.8. Преодолимость барьеров вхождения в рынок конкурентами (уровень потенциальной конкуренции)	Слабые барьеры	+2	Сильные барьеры		+6	Предприятие имеет стабильную долю на рынке	Укрепление своих позиций на данном рынке
3.9. Стабильность рынка (по составу хозяйствующих субъектов)	Высокая	0	Низкая		0	Возможность появления новых конкурентов не просматривается	Своевременное выявление потенциальных конкурентов и оценка их рыночного потенциала
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА				-15	+30		

Воздействие  $i$ -й группы факторов  $Q_i$  можно определить по следующим формулам.

$$\text{Возможности: } Q_i = \alpha_i \sum_j (+P_{ij}),$$

$$\text{Опасности: } \bar{Q}_i = \alpha_i \sum_j (-P_{ij}),$$

где  $(+P_{ij})$ ,  $(-P_{ij})$  — соответственно положительная (от 0 до +5) и отрицательная (от 0 до -5) оценка силы воздействия  $j$ -го фактора  $i$ -ой группы факторов;  $\alpha_i$  — значимость  $i$ -й группы факторов.

Итоги оценки внешних опасностей и возможностей можно выразить через силу воздействия группы факторов (табл. 4.14).

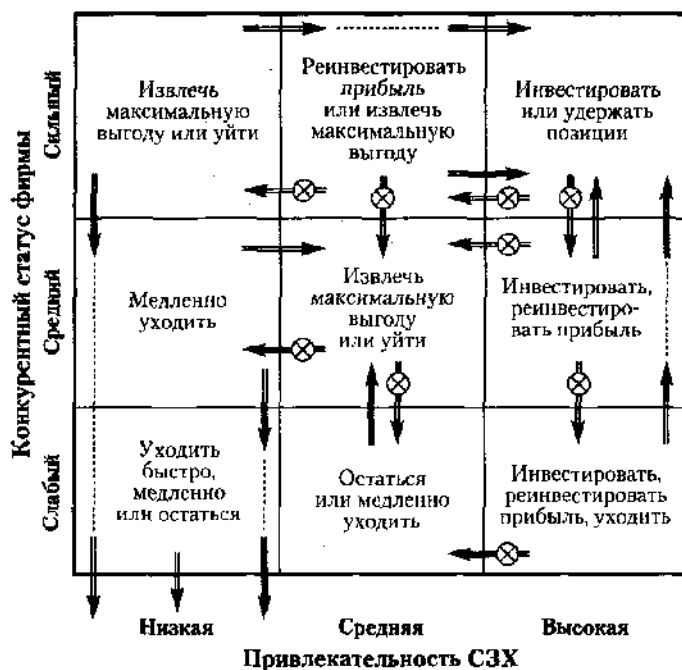
Таблица 4.14

**Перечень внешних опасностей и возможностей.  
Сила воздействия факторов (пример)**

Факторы	Опасности	Возможности
Экономические	-20	+10
Политические	-10	+20
Рыночные	-15	+30
Производственно-технологические	0	+120
Конкурентные	-20	+40
Международные	-90	0
Социальные	-30	+30

Из результатов оценки силы воздействия следует, что наибольшие возможности в рассматриваемом примере открывает полноценное использование производственно-технологических и конкурентных факторов. Наибольшую опасность для компании представляют международные факторы (характерно для компаний-экспортеров и транснациональных компаний). Воздействие социальных факторов противоречиво: с одной стороны, имеется довольно существенная опасность, с другой стороны, открываются не менее существенные возможности. Перед руководством компании стоит нелегкая задача — преодолеть опасности и полноценно использовать возможности. Для этого руководитель компании должен обладать искусством стратегического управления. Типовые решения здесь вряд ли возможны.

**Трехмерная матрица «Конкурентный статус фирмы — Привлекательность СЗХ».** Эта матрица в большей степени отражает сложность реальной структуры деятельности и позволяет принимать более дифференцированные решения (рис. 4.8).



Политика, указанная в матрице:  $\Rightarrow$  — усиление параметра;  
 $\otimes \Rightarrow$  — удержание параметра

**Рис. 4. 8.** Политика улучшения структуры предпринимательской деятельности компании

Для анализа структуры предпринимательской деятельности компании целесообразно использовать метод рангового анализа показателей «Конкурентный статус фирмы» ( $Q$ ) и «Привлекательность СЗХ» ( $R$ ). По результатам оценки привлекательности СЗХ и ее конкурентного статуса все СЗХ ранжируются по уровню этих показателей (определяются ранги  $P_Q$  и  $P_R$ ). Коэффициент корреляции рангов показывает тесноту связей данных показателей:

$$K_p = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (P_{Q_i} - P_{R_i})^2}{n(n^2 - 1)},$$

где  $P_{Q_i}$ ,  $P_{R_i}$  — ранги  $i$ -й СЗХ по параметрам  $Q$  и  $R$ ;  
 $n$  — число СЗХ, размещенных в матрице.

Коэффициент корреляции рангов изменяется в диапазоне от  $-1,0$  до  $+1,0$ . Отрицательное значение коэффициента указывает на тен-

денцию уменьшения одного из показателей при увеличении другого, что в данном случае свидетельствовало бы о нерациональной структуре деятельности компании. Положительное значение коэффициента показывает наличие тенденции увеличения одного показателя с увеличением другого, что свидетельствует о рациональности (но еще не об оптимальности) структуры деятельности.

Чем выше привлекательность действующей или формируемой СЗХ, тем большие средства готова вложить компания в эту зону для усиления своих позиций в конкуренции (тем выше *КСФ*). В идеальной структуре деятельности коэффициент корреляции рангов равен +1,0. В реальной структуре деятельности достичь такого идеала не удастся, поскольку оба показателя зависят от многих, часто случайных факторов. Оптимальность структуры деятельности в этих условиях может быть оценена теснотой связей рангов  $P_Q$  и  $P_R$ . Можно принять, например, что при значении  $K_r$ , равном:

- 0,7 и выше, будет иметь место сильная связь, то есть структура деятельности компании оптимальна;
- 0,4–0,7 – средняя теснота связи; это означает, что структура деятельности компании нуждается в улучшении;
- ниже 0,4 – слабая связь, деятельность компании подлежит реструктуризации.

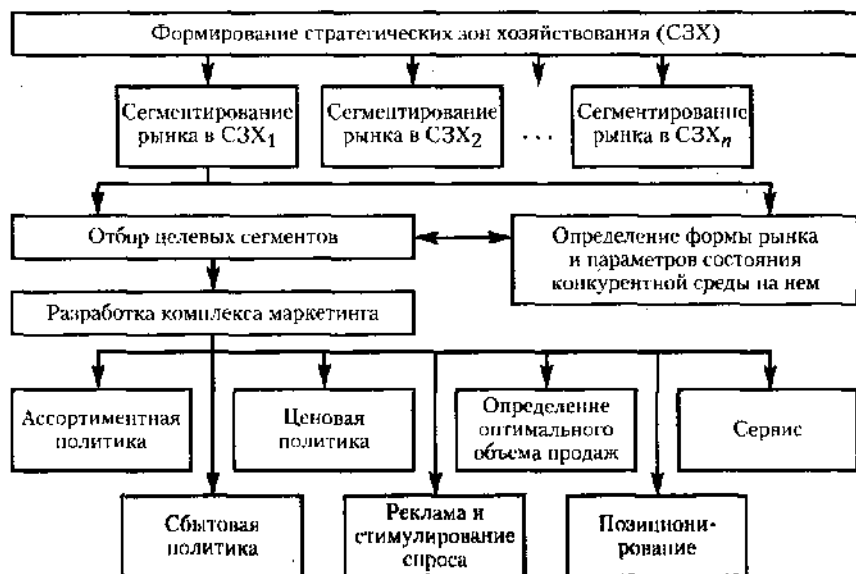
Такой подход предполагает, что компания имеет возможность воздействовать как на конкурентный статус, так и на привлекательность СЗХ.

#### **§ 4.6. Роль маркетинга в антикризисном управлении**

Маркетинг является одной из конкретных функций управления\* (конкретная функция управления – это часть общей функции управления, содержащая сравнительно однородный состав задач управления и обособливаемая в интересах специализации управленческого труда и повышения на этой основе эффективности управления). От того, насколько эффективно реализуются маркетинговые меры по изучению рынка и воздействию на него, зависит обоснованность принимаемых управленческих решений по многим вопросам производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Алгоритм разработки комплекса маркетинга показан на схеме 4.7.

---

\* Функции управления подробно рассматриваются в учебнике: *Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. 2-е изд. М.: Высшее образование, 2008*



**Схема 4.7.** Алгоритм разработки комплекса маркетинга

Поскольку производство существует исключительно для удовлетворения общественных потребностей, а последние постоянно изменяются как по виду, так и по объему, производственная система должна находиться в состоянии постоянных адекватных изменений — в противном случае не может быть создан товар в потребном количестве, ассортименте и нужного качества.

Но предприятия обладают ограниченными возможностями саморазвития, так как они, как правило, не создают для себя технологического оборудования, лишь частично участвуют в разработке новой продукции и в подготовке кадров, способных работать в условиях новых технологий, не осуществляют самостоятельно строительно-монтажных работ. Предполагается, что все это должно приобретаться предприятиями-товаропроизводителями на рынке факторов производства. Однако такому рынку свойственна узкая олигополия продавцов и низкая интенсивность их конкуренции, а в ряде случаев — конкуренция покупателей, что вынуждает предприятия приобретать тот товар, который есть на данном рынке. Зависимость предприятия от рынка факторов производства сдерживает гибкость и силу предпринимательских реакций. Чтобы повысить эффективность реакций, создаются внутренние структуры, функцией которых является развитие производства.

#### § 4.6.1. Зависимость своевременности удовлетворения спроса от реакции предприятия на его изменение

Развитие производства является многоэтапным процессом. Примем, что перевод каждой из систем (системы продукции, производственной системы и системы ее развития) в новое состояние осуществляется за один этап управления:

- на первом этапе система развития обеспечивает создание новой технологической системы и новой системы продукции;
- на втором этапе производственная система переводится на новый жизненный цикл технологии/спроса для производства новой продукции;
- на третьем этапе производственная система осуществляет выпуск новой системы продукции, эквивалентной системе потребностей в данном периоде.

Изучение кривых фактических жизненных циклов спроса и технологии/спроса позволяет определить основания для принятия решений о переводе рассматриваемых систем в новое состояние. Этими основаниями могут быть замедление темпов роста спроса (слабый сигнал) и затухание спроса (сильный сигнал), свидетельствующие о возникновении новых потребностей.

Ориентация на слабые сигналы может оказаться достаточной для своевременного принятия решения о переводе производственной системы на выпуск новой продукции, если этот перевод осуществляется в пределах данного жизненного цикла технологии/спроса, т. е. не требует перехода к новой технологии (*стабильная технология*). В системе развития в этом случае осуществляется лишь разработка новой продукции применительно к существующей технологии. Изменение производственной системы должно опережать изменение потребностей на один этап управления, в период которого осуществляется техническая подготовка производства. В этом случае возможно обеспечить соответствие выпускаемой продукции спросу и в период затухания спроса на старую продукцию перейти к выпуску новой (табл. 4.15, строка 1). Риск такой стратегии управления заключается в том, что затухание спроса может еще длительно не наступать и запуск в производство новой продукции окажется неоправданным.

Если решение о переходе к производству новой продукции при той же технологии принимается по сигналу о затухании спроса на выпускаемую продукцию, то выпуск новой продукции будет осуществляться с отставанием от изменения потребностей на один этап управления (табл. 4.15, строка 2). При такой стратегии предприятие рискует потерей рынка или снижением доли сбыта на рынке. Сте-

Таблица 4.15

**Динамика развития системы удовлетворения потребностей  
в различных стратегиях**

Условия удовлетворения спроса	Основания принятия решения (стратегии)	Динамика развития		
		Система развития	Произ- водст- венная система	Система продук- ции
Возможно в пределах данного жизненного цик- ла технологии/спроса	1. Слабые сигналы об из- менении спроса		+1	0
	2. Затухание спроса		0	-1
Требуется переход к новому жизненному циклу техноло- гии/спроса	3. Прогнозирование из- менений спроса	+2	+1	0
	4. Слабые сигналы об из- менении спроса	+1	0	-1
	5. Затухание спроса	0	-1	-2
Требуется переход к принципиально новой	6. Предвидение новых по- требностей	+3	+2	+1

пень риска зависит от продолжительности цикла управления, то есть от гибкости системы развития и производственной системы.

Если для удовлетворения потребностей необходим переход к новому жизненному циклу технологии/спроса, то для своевременного удовлетворения потребностей система развития должна изменяться с опережением потребностей на два этапа управления, а производственная система — с опережением на один этап управления. Ориентация на слабые сигналы изменения спроса может приводить к запаздыванию, и для принятия решения о своевременной подготовке производства новой продукции требуется прогнозирование потребностей на основе более широкой информации, чем динамика спроса. Риск усиливается возможной ошибкой прогноза потребностей (табл. 4.15, строка 3). Принятие решения по слабому сигналу изменения спроса в случае перехода к новому жизненному циклу технологии/спроса приводит к отставанию выпуска новой продукции от потребностей на один этап управления, а принятие решения по затуханию спроса — к отставанию на два этапа управления (табл. 4.15, строки 4, 5). В последнем случае предприятие рискует потерей места на рынке.

Когда выпускаемый предприятием вид продукции перестает удовлетворять потребности в силу их изменения и затухает спрос по жизненному циклу спроса, требуется осуществить переход



к производству принципиально нового вида продукции с новым жизненным циклом спроса. Такой переход осуществляется на основе создания новой технологии. Так как спрос на новый вид товара на стадии его признания может расти медленно, целесообразно предлагать этот товар потребителю до затухания спроса на старый товар с тем, чтобы в период затухания спроса новый товар был признан потребителем. Для этого потребуются принять решение о создании новой технологии и новой продукции с опережением затухания спроса на старый товар на три этапа управления, техническую подготовку производства осуществить с опережением на два этапа, а выпуск новой продукции — с опережением на один этап управления. Основанием для реализации такой стратегии, очевидно, является предвидение новых потребностей (табл. 4.15, строка 6). Риск предприятия зависит от степени признания потребителями нового товара, а следовательно, от достоверности прогноза новых потребностей. Решающую роль в реализации данной стратегии играет система развития.

Для реализации стратегий эквивалентности системы продукции системе потребностей предприятиям предстоит освоить методы стратегического управления, варьируя предпринимательскими реакциями различного типа (конкурентная, инновационная и высшая предпринимательская реакции), осуществляя выбор стратегических позиций и управление по слабым сигналам. Использование того или иного метода стратегического управления зависит от ряда условий: наличия достаточной информации о состоянии рынка и поведении потребителей, уровня нестабильности внешней среды предприятия, состояния системы развития, позиций предприятия в стратегических зонах хозяйствования, инвестиционных возможностей предприятия и т. д. Положение усугубляется тем, что функция маркетинга на российских предприятиях еще не развита в достаточной мере и предприятия не сформировали своих стратегических зон хозяйствования на рынке. Многие предприятия не имеют сложившихся и достаточно гибких структур системы развития. Инвестиционные возможности крайне ограничены. В этих условиях на первый план может выйти конкурентная реакция на сигналы рынка. Следует отметить, что такой реакции придерживаются многие благополучные зарубежные фирмы. Например, ряд американских компаний проявляют повышенное внимание к внедрению небольших усовершенствований в уже выпускаемые товары вместо того, чтобы рисковать, внедряя крупные новшества. Осторожно ведут себя в этом смысле даже большие фирмы, занимающиеся в основном проблемными исследованиями. Большинство довольствуется ассигнованиями на копирование товаров конку-

ректоров и внесение незначительных усовершенствований в их характеристики и оформление.

Обычно производитель товара при его модификации придерживается одной из двух стратегий: стратегии уменьшения цены при той же функциональности товара или стратегии расширения функциональности товара при той же цене. Каждая из указанных стратегий может обеспечить продление жизненного цикла технологии/спроса.

В управлении по слабым сигналам для снижения риска необходима организация усиленного наблюдения за изменениями на рынке и поэтапной разработки и внедрения новой продукции и технологии ее производства с тем, чтобы корректировать проект и проводить его дальнейшую разработку по мере раскрытия неопределенности на рынке.

В практике наших НИИ, ОКБ и опытных производств метод поэтапной разработки и внедрения широко развит, но используется он, скорее всего, для контроля за качеством отработки в соответствии с исходным заданием. Управление по слабым сигналам предполагает внесение изменений в исходное задание по мере осознания сущности проблемы, раскрытия источников ее зарождения, понимания масштабов проблемы и возможностей ее решения, проработанности путей и предсказуемости результатов решения проблемы. Это в свою очередь требует гибкости подразделений системы развития и предпринимательского стиля в инженерном творчестве.

Уменьшить риск можно также, используя тактику следования за лидером. Но в этом случае необходимо установить с лидером отношения доверия и сотрудничества (кооперации).

В условиях недостатка инвестиций сигналы об изменении спроса в различных стратегических зонах хозяйствования могут явиться основанием для изменения позиций предприятия на рынке: в какие зоны надо вкладывать средства, где ограничиться реинвестированием прибыли, куда не следует делать вложения, из каких зон надо уходить медленно, а из каких быстро. В зонах инвестирования и реинвестирования следует осуществлять управления по слабым сигналам, как рассмотрено выше.

Применение различных маркетинговых стратегий в зависимости от стадий жизненного цикла спроса и жизненного цикла товара показано в табл. 4.16.

**Применение различных маркетинговых стратегий в зависимости от стадий жизненного цикла спроса и жизненного цикла товара**

Стадии жизненного цикла товара	Стадии жизненного цикла спроса				Затухание спроса
	Зарождение спроса	Интенсивный рост спроса	Замедление роста спроса	Стабилизация спроса	
Выведение товара на рынок	Создание осведомленности о товаре и формирование фирменной торговой марки	Быстрое наращивание объема производства. Увеличение рыночной доли	Активизация маркетинговой деятельности по выявлению причин замедления роста спроса. Корректировка производства с учетом изменения спроса	Наличие портфеля проектов новых товаров. Стратегия догона	Прекращение производства данного товара
Рост объема производства товара		Укрепление приверженности потребителей к товару. Максимальная прибыль. Увеличение рыночной доли. Заключение долгосрочных договоров с поставщиками и потребителями	Расширение продуктовой линии с целью оккупации сегментов рынка, которые могут занять конкуренты	Осуществление инвестиций в развитие производства. Повышение конкурентоспособности товара. Интенсификация маркетинговой деятельности	Выкачать ресурсы из торговой марки. Стратегия догона
Стабилизация объема производства на определенном уровне		Закрепление отношений с важнейшими поставщиками. Захват доли рынка у слабых конкурентов	Интенсификация маркетинговой деятельности. Совершенствование структуры ассортимента выпускаемой продукции	Удержание имеющихся позиций и доли рынка. Совершенствование структуры затрат	Поиск новых сегментов потребителей, освоение новых географических рынков или снижение объема производства
Снижение объема производства товара			Модернизация продукции с учетом меняющегося спроса. Постепенный переход к производству модернизированной продукции	«Выкачивание» ресурсов из торговой марки	Поиск нового направления использования имеющегося потенциала предприятия

## § 4.6.2. Анализ конкурентной среды на товарных рынках

При отборе целевых сегментов и разработке комплекса маркетинга для них необходимо учитывать состояние конкурентной среды на рынках.

Основными параметрами конкурентной среды на товарных рынках являются:

- продуктовые границы товарного рынка;
- субъекты товарного рынка (количество и состав продавцов и покупателей);
- географические границы товарного рынка;
- объем товарного ресурса рынка;
- доли хозяйствующего субъекта на рынке;
- количественные показатели структуры товарного рынка;
- качественные показатели структуры товарного рынка (барьеры входа);
- рыночные потенциалы хозяйствующего субъекта.

*Продуктовыми (товарными) границами товарного рынка* считается группа (набор) взаимозаменяемых товаров.

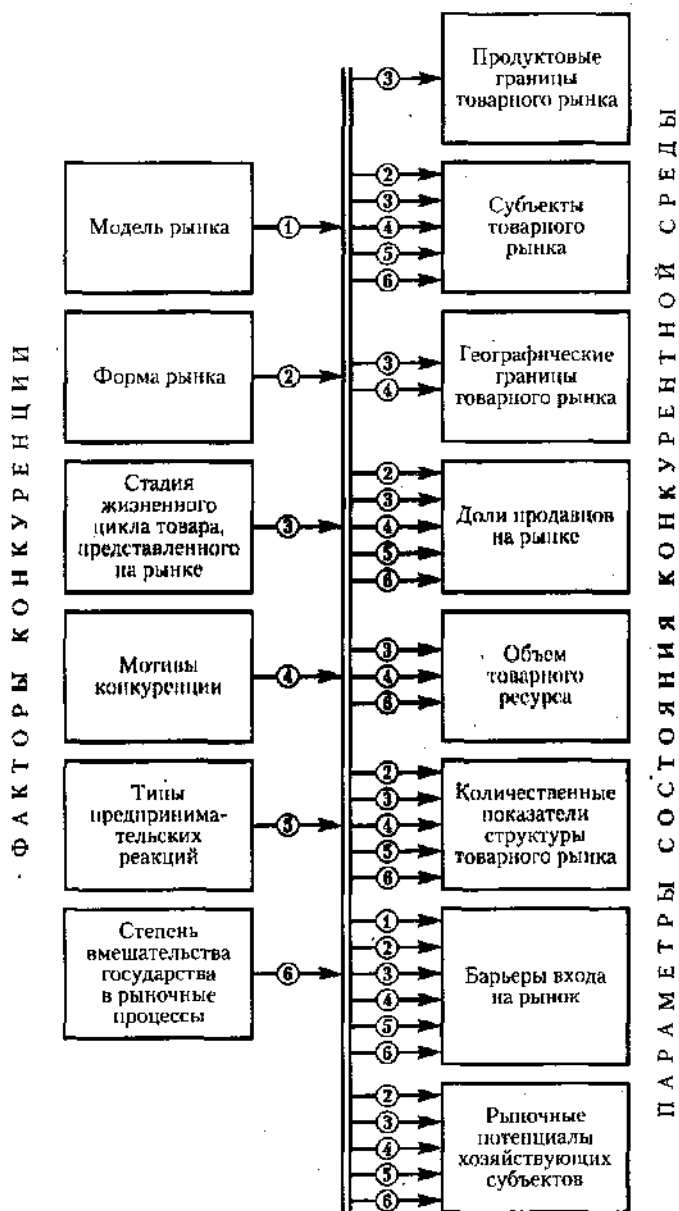
*Географические (территориальные) границы товарного рынка* — это территория, на которой покупатели приобретают или могут приобрести изучаемый товар (товары-заменители) и не имеют такой возможности за ее пределами.

*Структура рынка* — совокупность количественных и качественных показателей, к которым относятся: число хозяйствующих субъектов и доли, занимаемые ими на данном товарном рынке; показатели рыночной концентрации; условия входа на рынок; открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.

*Барьеры входа на рынок* — обстоятельства, препятствующие возможностям для новых хозяйствующих субъектов войти на товарный рынок.

В качестве источников исходной информации о рынках при анализе конкурентной среды используются:

- данные государственной статистической отчетности, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- информация, полученная в результате маркетинговых исследований товарного рынка, в том числе данные выборочных опросов покупателей, характеризующие покупательские предпочтения, критерии взаимозаменяемости товаров, критерии определения географических границ товарного рынка;
- данные товароведческой экспертизы, подтверждающие или отрицающие взаимозаменяемость товаров при формировании товарных групп;



**Схема 4.8.** Влияние факторов конкуренции на параметры состояния конкурентной среды на товарном рынке

• данные ведомственных и независимых информационных центров и служб о состоянии, структуре и объемах товарных рынков, участии в товарообороте отдельных производителей и покупателей продукции.

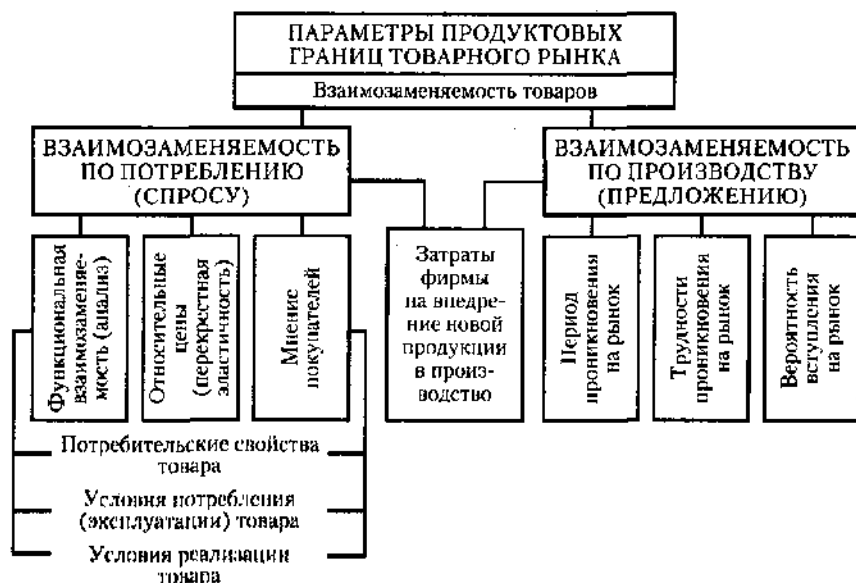
Возможное влияние факторов конкуренции на параметры, определяющие состояние конкурентной среды на товарном рынке, показано на схеме 4.8.

### **Продуктовые границы товарного рынка**

Выявление продуктовых границ рынка представляет собой процедуру *определения товара* (его потребительских свойств), *товаров-заменителей* и *формирования товарной группы* (группы товаров, рынки которых расцениваются как один товарный рынок) на основе мнения покупателей, а при монополии — мнения продавцов (как физических, так и юридических лиц) о взаимозаменяемости товаров, составляющих одну товарную группу. Это мнение определяется в результате сплошного или выборочного опроса покупателей (продавцов) и подкрепляется данными товароведческой экспертизы. Опрос следует проводить по группам покупателей (продавцов), дифференцированным по способам участия в обороте товара (оптовый, мелкооптовый покупатель (продавец), покупатель единичного количества товара, розничная торговля, реализация товара по прямым договорам). Укрупненное дерево параметров продуктовых границ товарного рынка показано на схеме 4.9.

***Примерный перечень показателей, необходимых для определения изучаемого товара:***

- а) потребительские свойства товара:
  - функциональное назначение;
  - физические параметры (вес, габариты и т. д.);
  - технические и эксплуатационные показатели;
  - цена товара;
- б) условия потребления или эксплуатации товара покупателями:
  - обеспеченность электроэнергией;
  - обеспеченность водоснабжением;
  - обеспеченность услугами по сборке, транспортировке и т. п.;
  - обеспеченность техническим обслуживанием;
- в) способы (условия) реализации товара:
  - через систему оптовой, мелкооптовой торговли;
  - через систему розничной торговли, в том числе фирменные магазины организаций-изготовителей;
  - по прямым договорам между продавцами и покупателями, в том числе посредством бартерных сделок.



**Схема 4.9.** Укрупненное дерево параметров продуктовых границ товарного рынка

Выявление товаров-заменителей, включаемых в определяемую товарную группу, осуществляется *по критерию взаимозаменяемости товарной продукции*. При этом необходимо учитывать два аспекта взаимозаменяемости товаров: с точки зрения их использования — *взаимозаменяемость по потреблению (спросу)* и с точки зрения их производства — *взаимозаменяемость по производству*.

Одним из критериев взаимозаменяемости по потреблению является показатель *перекрестной эластичности спроса* по цене, исчисляемый как отношение изменения объема реализации товара  $X$  (в %) к изменению цены товара  $Y$  (в %) за определенный период.

Спрос на товар  $X$  при увеличении цены на товар  $Y$  может и возрастать, и убывать в зависимости от отношения покупателя к совместному использованию того и другого товара. Таким образом, перекрестная эластичность может быть и положительная, и отрицательная. Если коэффициент перекрестной эластичности имеет положительное значение, то товары  $X$  и  $Y$  являются взаимозаменяемыми. Чем больше положительный коэффициент, тем больше степень взаимозаменяемости товаров. Нулевой коэффициент свидетельствует о незаменяемости товаров. Отрицательная перекрестная эластичность характерна для взаимодополняющих товаров (например, рост цены бензина должен снижать спрос на автомоби-

ли). На практике, как правило, прибегают к более доступным и менее трудоемким методам оценки взаимозаменяемости товаров — экспертным оценкам, интервью с покупателями и специалистами той или иной отрасли.

*Критериями взаимозаменяемости являются также:*

- *функциональная взаимозаменяемость* различной продукции, которая устанавливается путем сопоставления цели потребления данного товара и его предполагаемых заменителей. Необходимо учитывать дифференцированный подход к этой проблеме различных групп покупателей. Одна и та же продукция на одной и той же территории может обращаться на разных товарных рынках (по составу покупателей и продавцов, например оптовых и розничных), и рынки эти следует рассматривать обособленно;

- *сходство потребительских свойств* товара и его заменителей, которое устанавливается в результате сопоставления физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик товара и его предполагаемых заменителей.

Для определения взаимозаменяемости товаров, с точки зрения потребителя, рекомендуется использовать следующие характеристики:

- функциональная взаимозаменяемость;
- относительные цены;
- затраты фирмы на внедрение новой продукции в производственный процесс;
- мнение покупателей.

*Если не существует другого товара, функционально эквивалентного рассматриваемому, у такого товара нет заменителя и считается, что он сам представляет товарный рынок.*

### ***Примеры определения взаимозаменяемости товара, с точки зрения покупателей***

**Пример 1. Покрышки для легковых автомобилей.** Не существует товара, функционально эквивалентного покрышкам для легковых автомобилей. Покрышки для колес грузовиков не могут выполнять те же функции, что и покрышки для легковых автомобилей, потому что они слишком велики. Таким образом, покрышки для легковых автомобилей и грузовиков представляют собой разные товарные рынки.

**Пример 2.** Рассмотрим два разных типа электрогенераторов. *Тип 1* стоит 10 тыс. руб.; использует 1 л дизельного топлива для производства 1 кВт электроэнергии. *Тип 2* стоит 5 тыс. руб.; использует 1,5 л дизельного топлива для производства 1 кВт электроэнергии. В момент исследования 1 л дизельного топлива стоил 1 руб.



Потенциальные покупатели этих генераторов планируют произвести 10 000 кВт·ч электроэнергии в течение всего срока использования генератора. В рассматриваемом примере стоимость производства электричества для них будет одинакова независимо от типа купленного генератора: так как затраты потребителя = первоначальная стоимость + эксплуатационные расходы, то для *типа 1* они составят 20 тыс. руб.  $(10 + 1 \times 1 \times 10\,000/1000)$ ; для *типа 2* — также 20 тыс. руб.  $((5 + 1 \times 15 \times 10\,000/1000))$ .

В результате генераторы принадлежат к одному рассматриваемому товарному рынку, хотя их цена существенно различается. Изменение условий может привести к другим результатам.

**Пример 3.** Теперь покупатели планируют произвести только 5000 кВт·ч электроэнергии в течение всего срока использования генератора. В этом случае стоимость производства электроэнергии генератором *типа 2* значительно меньше, чем та же стоимость при использовании генератора первого типа. Высокая цена генератора *типа 1* уже не компенсируется низкими эксплуатационными расходами.

Для таких покупателей эти два типа генераторов принадлежат к разным товарным рынкам.

*Тип 1:*  $10 + 1 \times 1 \times 5000/1000 = 15$  (тыс. руб.);

*Тип 2:*  $5 + 1 \times 1,5 \times 5000/1000 = 12,5$  (тыс. руб.).

Покупатели планируют произвести 100 000 кВт·ч электроэнергии в течение всего срока использования генератора, а цена дизельного топлива составляет 1,5 руб. за литр. Теперь относительная неэффективность генератора *типа 2* делает его эксплуатационные расходы настолько высокими, что его низкая цена уже не компенсирует высокие расходы по его эксплуатации. В этом случае два типа генераторов также не принадлежат к одному товарному рынку.

*Тип 1:*  $10 + 1,5 \times 1 \times 100\,000/1000 = 160$  (тыс. руб.);

*Тип 2:*  $5 + 1,5 \times 1,5 \times 100\,000/1000 = 230$  (тыс. руб.).

Для оценки взаимозаменяемости товаров с точки зрения их производства необходимо:

- выявить наличие свободных производственных мощностей, которые могут быть использованы для производства одного из товаров, входящих в рассматриваемую товарную группу (это могут быть простаивающие, излишние мощности, позволяющие в короткие сроки с минимальными дополнительными затратами перейти на выпуск рассматриваемой товарной продукции);
- определить технологические возможности переключения производственных мощностей на выпуск рассматриваемой товарной группы с производства других товарных групп.

Для определения взаимозаменяемости с точки зрения производства необходимо:

**А. Оценить период проникновения любой фирмы на рынок конкретного товара в ответ на значительное увеличение цен.** Один год от момента значительного увеличения цен до момента вступления фирмы на рынок представляется «разумным периодом», или периодом «быстрого» проникновения на рынок.

**Б. Оценить трудность проникновения на рынок.** Для этого следует определить, какое оборудование, знания и профессиональная подготовка нужны для начала производства данного товара. Вступление на рынок считается легким, если «невосполнимые затраты» (потери, которые невозможно возместить в случае выхода фирмы с рынка), пошедшие на вступление, *не превышают 5% общих затрат на производство*. Информация о затратах на вступление и невосполнимых затратах может быть получена в результате опроса:

- действующих субъектов рынка, проникших на него недавно;
- пользователей и фирм — производителей товара (имущества)

для выявления возможности его альтернативного использования. Другой способ определения степени невосполнимости затрат — определение существования рынка имущества, бывшего в употреблении.

**В. Установить последовательность шагов, ведущих к вступлению на рынок, и их продолжительность во времени.** Необходимая информация может быть получена:

- в результате изучения недавних вступлений;
- путем интервью со специалистами в данной области производства.

**Г. Определить вероятность вступления на рынок.** Вероятность вступления на рынок будет тем выше, чем выше выручка в результате вступления на новый рынок по сравнению с выручкой, которую производитель в настоящий момент получает от своих вложений. Такую информацию можно получить путем выяснения у потенциальных вступающих фирм их готовности начать производство в ответ на значительное увеличение цен. Подразумевается, что фирма, располагающая всем необходимым для вступления и не несущая при вступлении невосполнимых затрат, должна быть заинтересована в проникновении на рынок, если цены на ее продукцию на 5% выше конкурентного (среднеотраслевого) уровня.

### ***Примеры определения взаимозаменяемости товара, с точки зрения производителей***

**Пример 1.** Предположим, что бумажные салфетки представляют собой отдельный товарный рынок, поскольку тканые салфетки намного дороже, а другие бумажные изделия (лицевые салфетки, туалетная бумага) не считаются покупателями заменой бумажным салфеткам. Производители ли-

цевых салфеток и туалетной бумаги, однако, могут быстро проникнуть на рынок бумажных салфеток, поскольку и те и другие товары производятся одними и теми же машинами. Переход к производству от одного товара к другому может быть осуществлен за несколько часов (путем простой подгонки бумажной массы, закладываемой в машину, и изменения некоторых параметров машины). В случае значительного увеличения цен на бумажные салфетки производители туалетной бумаги и лицевых салфеток смогут довольно быстро перейти на их изготовление.

**Пример 2.** Предположим, что производителю туалетной бумаги нужно купить новую резальную машину (так как бумага режется иначе, чем бумажные салфетки). Сначала необходимо выяснить возможность иного применения такой машины. Если иное применение невозможно, тогда следует узнать стоимость такой машины и годовые затраты на изготовление бумажных салфеток, чтобы определить, будут ли невосполнимые затраты, связанные со вступлением, значительными. Определяются общие годовые затраты. Предположим, что они составят 1010 тыс. рублей. Даже если затраты на резальную машину окажутся невосполнимыми, расход не будет считаться значительным, если он не превысит 50,5 тыс. рублей (5% от 1010 тыс. рублей).

### **Состав продавцов и покупателей. Географические границы рынка**

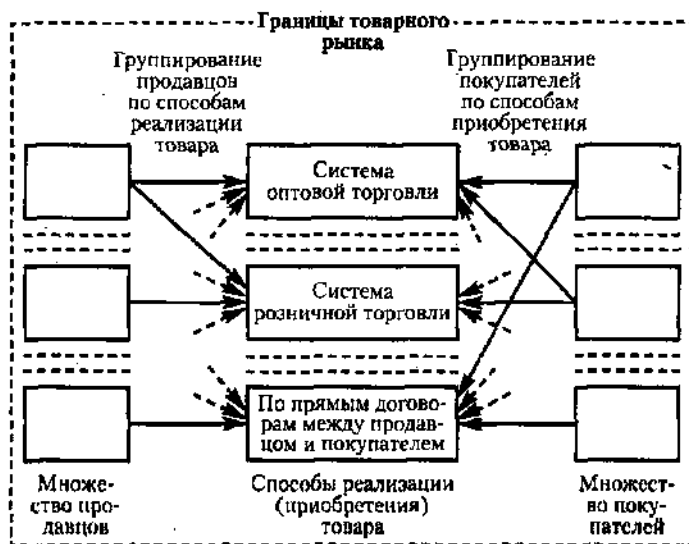
**Определение состава продавцов и покупателей.** Выявляются все продавцы, функционирующие на товарном рынке, для которого определены продуктовые границы. Определяются все группы покупателей, приобретающих товар у конкретного продавца. Группирование покупателей следует производить по способам приобретения ими конкретного товара. Состав выделенной группы покупателей уточняется по следующему критерию: *каждый из покупателей этой группы может приобрести товар у любого из продавцов*, реализующих товар на определенном товарном рынке.

Группирование субъектов товарного рынка по способам реализации (приобретения) товара показано на схеме 4.10.

**Географические границы товарного рынка.** Географические границы товарного рынка — это *территория, на которой покупатели из выделенной группы имеют экономическую возможность приобрести рассматриваемый товар и не имеют такой возможности за пределами этой территории*. Если покупатели считают товар, продаваемый в одном регионе, заменителем товара, продаваемого в другом регионе, тогда эти регионы можно рассматривать как один и тот же географический рынок данного товара.

При определении географического рынка необходимо выявить:

- наличие других пунктов продажи (производства);



**Схема 4.10.** Группирование субъектов товарного рынка по способам реализации (приобретения) товара

- возможность замены одного пункта другим в случае повышения цен в каком-то конкретном пункте продажи;
- затраты на перевозку товара;
- длительность транспортировки товара (наиболее актуальна для скоропортящихся продуктов питания).

С точки зрения покупателя товара, один пункт продажи окажется разумной альтернативой (заменителем) другого, если предлагаемая цена товара с доставкой рассматриваемого пункта и пункта-заменителя различается не более чем на 5%.

**Пример.** Существует цемент разных марок, различного назначения (например, для строительства мостов). Строительная организация собирается построить мост в определенном городе. Ближайшие цементные заводы, производящие цемент, пригодный для строительства мостов, находятся на следующем расстоянии от места строительства: завод *A* — 100 км; завод *B* — 125 км; заводы *B* и *Г* — 200 км; завод *Д* — 500 км.

Предположим, что транспортировка цемента стоит 20 коп. за тонно-километр. Если цена цемента на каждом заводе — 400 руб. за тонну, тогда стоимость приобретения цемента для строителей моста у каждого из этих заводов составит:

$$A: 420 = 400 + (100 \times 0,2);$$

$$B: 425 = 400 + (125 \times 0,2);$$

$$B, Г: 440 = 400 + (200 \times 0,2);$$

$$Д: 500 = 400 + (500 \times 0,2).$$

Цена цемента с доставкой с завода *Б* — на 1% выше; *В*, *Г* — на 5% выше; *Д* — на 19% выше, чем с завода *А*.

Следовательно, заводы *А*, *Б*, *В* и *Г* находятся в одном географическом рынке. Завод *Д* находится в другом географическом рынке.

### **Определение объема товарных ресурсов рынка и доли хозяйствующего субъекта на рынке**

Количественной характеристикой объема товарных ресурсов рынка является общий объем реализации (поставки) товара в географических границах рынка выделенной группе покупателей в стоимостных и (или) натуральных показателях.

Общий объем реализации (поставки) товара определяется как сумма реализации (поставки) товара на данном рынке всеми продавцами

$$V_m = \sum_{i=1}^N V_i$$

где  $V_m$  — общий объем реализации (поставки) товара;  $V_i$  — объем реализации (поставки)  $i$ -м продавцом товара;  $N$  — количество продавцов, действующих в географических границах рынка.

В случае отсутствия прямых данных об объемах реализуемой (поставляемой) покупателям продукции объем рынка определяют расчетным способом по формуле:

$$V_m = V_p + V_{ik} - V_{ex}$$

где  $V_p$  — объем производства товара местными товаропроизводителями, предназначенного для реализации на изучаемом рынке (без учета продукции, изготовленной из давальческого сырья);  $V_{ik}$  — объем ввоза товара на территорию изучаемого рынка;  $V_{ex}$  — объем вывоза за пределы изучаемого рынка.

Доля хозяйствующего субъекта ( $i$ -го продавца) на рассматриваемом товарном рынке ( $D_i$ ) определяется как отношение реализованной им на рынке товарной продукции к общему объему реализации (поставки) товара

$$D_i = V_i / V_m$$

### **Структура товарного рынка**

Структура товарного рынка характеризуется количественными и качественными показателями.

#### **Количественные показатели:**

- численность продавцов, действующих на данном рынке;

- доли, занимаемые продавцами на данном товарном рынке (в зависимости от целей анализа — с учетом или без учета потенциальных конкурентов);

- показатели рыночной концентрации.

Если анализ состояния конкурентной среды на рынке проводится в связи с возбуждением дела по факту нарушения антимонопольного законодательства, вероятнее всего, необходим расчет доли по фактически сложившейся структуре рынка (без учета потенциальных конкурентов). Если же анализ выполняется для оценки долгосрочных и перспективных проектов (слияние хозяйствующих субъектов, создание финансово-промышленных групп, приобретение пакетов акций, имущества и др.), целесообразно учитывать возможные объемы реализации товара на рынке потенциальными конкурентами (продавцами) при условии, что вход на рынок новых хозяйствующих субъектов может осуществляться в кратчайшие сроки (определяемые в зависимости от конкретного рынка, в пределах 1—2 лет) без существенных дополнительных затрат. Затем продавцы ранжируются по их долям на рынке, анализируется существенность разброса долей участия продавцов на рынке и делается вывод о равнозначности (равномерности) присутствия продавцов на нем.

Желательно, чтобы выводы, основанные на анализе статистических данных, характеризующих ситуацию за конкретный период времени, были подкреплены анализом динамики присутствия на рынке тех или иных продавцов за 3—5 последних лет.

К показателям рыночной концентрации относятся:

А. Коэффициент рыночной концентрации ( $CR$ ). Рассчитывается как процентное отношение реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) на данном товарном рынке. Рекомендуется использовать уровень концентрации трех ( $CR-3$ ), четырех ( $CR-4$ ), шести ( $CR-6$ ), восьми ( $CR-8$ ), десяти ( $CR-10$ ), двадцати пяти ( $CR-25$ ) крупнейших продавцов.

Если мы имеем ряд продавцов, ранжированный по их доли продаж на рынке  $D_1, D_2, D_3, \dots, D_{25}$ , то

$$(CR-3) = D_1 + D_2 + D_3;$$

$$(CR-4) = (CR-3) + D_4;$$

$$(CR-6) = (CR-4) + D_5 + D_6;$$

$$(CR-8) = (CR-6) + D_7 + D_8;$$

$$(CR-10) = (CR-8) + D_9 + D_{10};$$

$$(CR-25) = (CR-10) + D_{11} + D_{12} + \dots + D_{24} + D_{25}.$$

**Б. Индекс рыночной концентрации Герфиндаля—Гиршмана (ННУ).** Рассчитывается как сумма квадратов долей, занимаемых на рынке всеми действующими на нем продавцами.

$$ННУ = D_1^2 + D_2^2 + \dots + D_N^2 \quad (i = 1, 2, \dots, N).$$

*Расчет индекса рыночной концентрации  
Герфиндаля—Гиршмана*

Перечень продавцов товара на рынке	Объем реализации (поставки) товара каждым продавцом ( $V_i$ )	Доля хозяйствующего субъекта — продавца на рассматриваемом товарном рынке $D_i = V_i/V_N$	Квадраты долей ( $D_i^2$ )
1. ...			
...			
N. ...			

Коэффициент Герфиндаля—Гиршмана показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями.

По значениям коэффициентов концентрации и индексов Герфиндаля—Гиршмана выделяются три типа рынка:

- I тип — *высококонцентрированные рынки*:  
при  $70\% < CR < 100\%$ ;  $2000 < ННУ < 10\,000$ ;
- II тип — *умеренно концентрированные рынки*:  
при  $45\% < CR < 70\%$ ;  $1000 < ННУ < 2000$ ;
- III тип — *низкоконцентрированные рынки*:  
при  $CR < 45\%$ ;  $ННУ < 1000$ .

Показатели рыночной концентрации дают возможность сделать предварительную оценку степени монополизации рынка, равномерности (или неравномерности) присутствия на нем хозяйствующих субъектов. Чем больше продавцов с равномасштабной поставкой продукции действует на рынке, тем меньше значение соответствующих показателей.

В зарубежной антимонопольной практике коэффициенты концентрации (и особенно Герфиндаля-Гиршмана) применяются лишь как отправная точка в исследовании конкретного прецедента и никогда не используются как аргумент для судебного разбирательства.

#### **Качественные показатели.**

Качественные показатели структуры рынка характеризуют:

- наличие или отсутствие (сила) барьеров входа на рынок для потенциальных конкурентов, степень их преодолимости;
- открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.

Потенциальными конкурентами, которые могут быть соперниками в проникновении на рынок, являются:

а) хозяйствующие субъекты, которые имеют материально-техническую базу, кадры, технологии для изготовления данного товара, но по разным причинам не реализуют эти возможности;

б) хозяйствующие субъекты, которые изготавливают данный товар, но не продают его на территории исследуемого товарного рынка;

в) новые хозяйствующие субъекты, входящие на данный товарный рынок.

Анализ возможностей преодоления барьеров требует экспертной оценки силы барьера и тенденций усиления (ослабления) барьера применительно к каждому показателю (фактору), характеризующему силу барьера.

Целесообразно указannую оценку измерять в баллах в диапазоне от -5 (непреодолимый барьер) до +5 (отсутствие барьера) с указанием дальнейшей тенденции изменения силы барьера (тенденция к усилению барьера, тенденция к ослаблению барьера, отсутствие явной тенденции). Шкала (ключ) экспертных оценок представлена на схеме 4.11.

Для анализа возможностей преодоления барьеров входа на рынок необходимо осуществить экспертную оценку влияния на силу

СИЛА БАРЬЕРА				
Непреодолимый барьер	Трудно-преодолимый барьер	Умеренный барьер	Легко-преодолимый барьер	Отсутствующие барьера
-5	← Усиление барьера		0	Ослабление барьера →
ВАРИАНТЫ ОЦЕНОК				
← 0 → Отсутствие явной тенденции				
+2 → Тенденция к дальнейшему ослаблению барьера				
-3 → Тенденция к ослаблению барьера				
← -3 Тенденция к дальнейшему усилению барьера				

Схема 4.11. Шкала (ключ) экспертных оценок силы и тенденций усиления (ослабления) барьера входа на рынок



барьера каждого показателя (фактора) из совокупности показателей, определяющих силу барьера.

Пример экспертной оценки силы барьеров вхождения потенциальных конкурентов на рынок упаковочного оборудования для мелкой фасовки и рынок упаковочного оборудования для крупной фасовки показан в табл. 4.17.

Таблица 4.17

**Экспертная оценка силы барьеров вхождения на рынок  
(пример)**

Наименование барьеров (параметров)	Рынок упаковочного оборудования для мелкой фасовки и технологического оборудования для обжарки кофе		Рынок упаковочного оборудования для крупной фасовки	
	экспертная оценка (балл)	тенденция	экспертная оценка (балл)	тенденция
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ</b>				
1. Последствия государственной политики в области тарифного и нетарифного регулирования внешней экономической деятельности для рынков упаковочного оборудования и технологического оборудования для пищевой промышленности	+2	Отсутствие явной тенденции	+3	Отсутствие явной тенденции
2. Среднеотраслевая норма прибыли	-3 Достаточно высокая	Тенденция к усилению барьера	-2 Достаточно высокая	Тенденция к усилению барьера
3. Наличие необходимых средств коммуникации, служб по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых услуг	-4 Объем услуг недостаточен	Тенденция к ослаблению барьера	-4 Объем услуг недостаточен	Тенденция к ослаблению барьера
<b>ОГРАНИЧЕНИЯ ПО СПРОСУ</b>				
4. Уровень удовлетворения спроса	+2 Достаточно низкий	Тенденция к усилению барьера	+2 Достаточно низкий	Тенденция к усилению барьера

Наименование барьеров (параметров)	Рынок упаковочного оборудования для мелкой фасовки и технологического оборудования для обжарки кофе		Рынок упаковочного оборудования для крупной фасовки	
	экспертная оценка (балл)	тенденция	экспертная оценка (балл)	тенденция
5. Уровень потребностей покупателей	+3 Высокий	Тенденция к усилению барьера	+2 Достаточно высокий	Тенденция к ослаблению барьера
<b>ПОТРЕБНЫЕ КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ</b>				
6. Величина капитальных затрат, связанных с освоением выпуска упаковочного и технологического оборудования потенциальными конкурентами	-4 Большая	Тенденция к ослаблению барьера	-3 Достаточно большая	Отсутствие явной тенденции
<b>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДАВЦОВ (ИЗГОТОВИТЕЛЕЙ)</b>				
7. Конкурентоспособность изготовителей (продавцов), действующих на рынке	-4 Высокая	Отсутствие явной тенденции	-3 Достаточно высокая	Тенденция к усилению барьера
8. Конкурентоспособность потенциальных конкурентов	+3 Достаточно низкая	Отсутствие явной тенденции	+2 Достаточно низкая	Тенденция к усилению барьера
9. Появление на рынке новых продавцов в течение 3—5 последних лет при высокой норме прибыли	-4 Редкое	Отсутствие явной тенденции	-3 Достаточно редкое	Тенденция к ослаблению барьера
<b>СТРУКТУРА РЫНКА</b>				
10. Уровень рыночной концентрации	-4 Высокий	Отсутствие явной тенденции	-2 Достаточно высокий	Тенденция к ослаблению барьера
11. Масштаб производства потенциальных конкурентов	+2 Сравнительно малый	Тенденция к ослаблению барьера	+2 Не очень большой	Тенденция к ослаблению барьера
Сила барьеров вхождения на рынок (по совокупности параметров)	-1,0		-0,54	

Таким образом, в результате экспертной оценки силы барьеров вхождения на рынок было выявлено, что сила барьеров вхождения на рынок упаковочного оборудования для мелкой фасовки и рынок технологического оборудования для обжарки кофе ( $-1,0$  балла) почти в 2 раза больше силы барьеров вхождения на рынок упаковочного оборудования для крупной фасовки ( $-0,54$  балла).

Анализ возможностей преодоления барьеров входа на рынки показал, что необходимо значительно *увеличить объем лизинговых услуг*. Для укрепления своих рыночных позиций фирме следует разработать и реализовать одну из важнейших предпринимательских стратегий – *диверсификацию деятельности* с целью создания лизинговой компании для оказания лизинговых услуг предприятиям, нуждающимся в упаковочном оборудовании и технологическом оборудовании для пищевой промышленности.

Влияние формы рынка на параметры состояния конкурентной среды на нем в рассматриваемом примере показано в табл. 4.18.

Таблица 4.18

**Влияние формы риска  
на параметры состояния конкурентной среды на нем**

Параметры состояния конкурентной среды	Формы рынка	
	жесткая олигополия	распылячатая олигополия
1. Субъекты рынка	3 завода-изготовителя упаковочного оборудования для мелкой фасовки (74% рынка). 3 завода-изготовителя технологического оборудования для обжарки кофе (100% рынка)	7 заводов-изготовителей упаковочного оборудования для крупной фасовки (90,1% рынка)
2. Доли основных хозяйствующих субъектов на рынке	Большие (18,0–30,8%) (31,3–35,6%)	Средние (10,5–16,8%)
3. Возможность расширения участия на рынке	Мала	Высока
4. Конкуренция качества	Сильно представлена	Представлена слабее
5. Конкуренция рекламы	Сильно представлена	Представлена слабее
6. Коэффициент рыночной концентрации (CR)	$(CR-3)_I = 74,0\%$ ; $(CR-3)_{III} = 100\%$ . Рынок высококонцентрированный	$(CR-3)_{II} = 46,7\%$ . Рынок умеренно концентрированный
7. Сила барьеров вхождения на рынок (средняя оценка по совокупности параметров)	$-1,0$ балла	$-0,54$ балла

### § 4.6.3. Открытость рынка для межрегиональной и международной торговли

Возможность входа на товарный рынок продавцов из других регионов (или других стран) существенно сокращает долю, занимаемую на рынке местными (отечественными) продавцами, т. е. снижает их рыночную концентрацию. Напротив, слабая включенность рынка в межрегиональный (международный) обмен увеличивает долю, занимаемую на нем местными (отечественными) продавцами (усиливает их концентрацию на рынке), со всеми вытекающими отсюда последствиями для покупателей. Ориентировочно степень открытости рынка для участия в межрегиональной и международной торговле можно оценить по доле импортной (ввезенной) продукции в общем объеме реализации (поставки) на конкретном товарном рынке.

Этот показатель является исходным для оценки состояния товарного рынка при решении вопросов, связанных с защитными мерами для отечественных товаропроизводителей.

На рис. 4.9 представлена версия влияния степени открытости рынка на уровень рыночной концентрации, долю импорта и уровень интенсивности конкуренции.

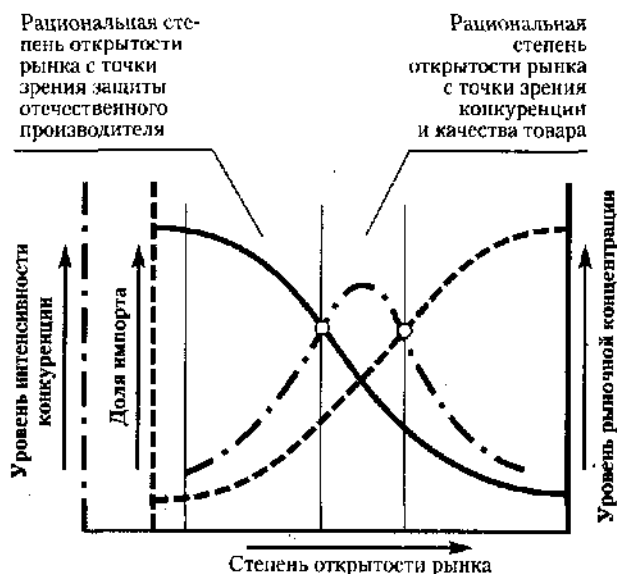


Рис. 4.9. Влияние степени открытости рынка на уровень рыночной концентрации, долю импорта и уровень интенсивности конкуренции (версия)

вень конкуренции. Виден противоречивый характер этого влияния. С одной стороны, при повышении степени открытости рынка снижается уровень рыночной концентрации отечественных товаропроизводителей, что до некоторого предела ведет к усилению конкуренции и, как следствие, к повышению качества товара. С другой стороны, повышение степени открытости рынка в условиях низкой конкурентоспособности отечественных товаров ведет к повышению доли импорта и вытеснению с рынка отечественного производителя. Неизбежно встает задача государственного регулирования уровня открытости рынка.

Как представлено на рис. 4.9, интересы защиты отечественного производителя и интересы поддержания уровня конкуренции и высокого качества товара могут быть более или менее совместимы при доле импорта около  $1/3$  общего объема рынка.

#### § 4.6.4. Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта

Под термином «рыночный потенциал» понимается возможность хозяйствующего субъекта оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке и (или) затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам.

Основным показателем рыночного потенциала является индекс конкурентоспособности предприятия ( $I$ ), определяемый как произведение индекса конкурентоспособности товарной массы, поставленной предприятием на рынок ( $I_m$ ), и индекса эффективности производства ( $I_3$ ):

$$I = I_m I_3.$$

Индекс конкурентоспособности товарной массы определяется по формуле:

$$I_m = \sum_{i=1}^n \frac{d_i}{d_{i6}} I_{(K/3)i}$$

где  $d_i$ ,  $d_{i6}$  — удельный вес  $i$ -го товара, представленного на рынке изучаемым и базовым предприятием (ведущим конкурентом), соответственно;  $I_{(K/3)i}$  — индекс конкурентоспособности  $i$ -го товара;  $n$  — широта сопоставляемого ассортимента продукции.

Товарная масса предприятия конкурентоспособна при  $I_m \geq 1,0$ .

Индекс эффективности производства может быть представлен в виде

$$I_3 = R/R_6,$$

где  $R$ ,  $R_6$  — коэффициенты рентабельности исследуемого и базового (основного конкурента) предприятий, соответственно.

В краткосрочном периоде индекс эффективности предприятия может быть рассчитан сопоставлением средней рентабельности продукции; в долгосрочном периоде более целесообразна оценка рентабельности вложенного капитала.

Если  $I = I_{т.з} > 1,0$ , предприятие конкурентоспособно, т. е. способно или сохранить свою долю на рынке, или увеличить ее. Чем выше величина  $(I - 1,0)$ , тем быстрее осуществляется процесс вытеснения конкурента. При  $I = 1,0$  предприятие способно удержать свою долю.

Интегральным показателем рыночного потенциала хозяйствующего субъекта, действующего на товарном рынке, признается *устанавливаемая им цена, превышающая уровень конкурентных цен* на данном товарном рынке, в том числе монопольно высокая цена.

Однако если предприятие увеличивает цену на товар выше цены равновесия, то при том же уровне качества, что и у других продавцов, оно тем самым понижает индекс конкурентоспособности товара и товарной массы и рискует потерей своей доли на рынке. Превышение цены над равновесной ценой оправдано в случаях, когда:

- предприятие существенно улучшило показатели качества (но это уже другой товар);
- цена на товар неэластична и предприятию выгодно повысить цену, поскольку, несмотря на снижение объема продаж, совокупная выручка от продаж возрастет.

## **§ 4.7. Подбор поставщиков и повышение эффективности взаимоотношений с ними**

Подбор поставщиков и организация взаимодействия с ними являются одними из важнейших факторов создания эффективной производственной кооперации и обеспечения конкурентоспособности предприятия. Производственная кооперация — это своего рода система, имеющая единую цель — создание конечного продукта. Участники производственной кооперации связаны между собой многочисленными научно-производственными и хозяйственными связями. Эти связи частично регулируются сделками и договорами поставок и в большей мере — при непосредственных деловых контактах персонала участников кооперации в совместном производственном процессе. Многообразие кооперационных связей в раз-

ветвленной технологической цепи производства конечного продукта часто делает целесообразным заключение многосторонних договоров поставок, которыми увязываются требования к основным параметрам полупродуктов, организация их совместной разработки, испытаний и контроля качества, сроки поставок.

В целом договорная работа должна быть подчинена выполнению планов разработки проектов продукции и программ производства.

В связи с тем, что эффективность договорной работы в значительной степени зависит от качеств поставщика (партнера) и взаимоотношений с ним, представляет интерес рассмотрение вопросов:

- формирование образа партнера на основе результатов анализа его рекламы;
- оценка надежности поставщика;
- искусство ведения переговоров.

#### **§ 4.7.1. Предварительная оценка потенциального партнера (конкурента) на основе рекламной информации**

Чтобы составить портрет потенциального партнера (поставщика), необходимо проанализировать следующее:

- *какой стратегии развития он придерживается: лидерства, следования за лидером или догона?* Если изучаемая вами организация придерживается, например, стратегии лидерства, а вы хотели бы реализовать стратегию следования за лидером, ваши шансы на установление партнерских отношений (отношений кооперации) будут достаточно высоки. Но если вы стремитесь к лидерству, то не исключено, что верх возьмут мотивы конкуренции, хотя не исключается и возможность кооперации;

- *какая тактика развития предприятия характерна для его деятельности: тактика преобразующих нововведений* (полной замены технологической системы), *тактика реконструкции* производств или цехов или *тактика нововеденческого конвейера* на отдельных участках производства? Если возможный партнер придерживается, например, тактики преобразующих нововведений, а вам более предпочтительна тактика конвейера нововведений малой радикальности, то, скорее всего, ни кооперации, ни соперничества не получится до тех пор, пока стороны не станут конкурентами на рынке;

- *какая политика в области продажи технологий характерна для изучаемой организации:* продает ли она *новые технологии*, или те, которые *начинают устаревать*, а из новых — не самые луч-

шие проекты, направляя лучшие проекты на развитие собственного производства? Следует иметь в виду, что зарубежные фирмы в основном придерживаются правила: интернационализировать технологии только тогда, когда замедляется темп роста спроса на производимые по этим технологиям товары. Анализ степени новизны рекламируемого товара показывает, что в рекламе доминирует традиционно выпускаемая фирмами техника, уже зарекомендовавшая себя у потребителя, а значит, в известной степени устаревшая. В лучшем случае предлагается модернизация применительно к особенностям потребителя. Степень новизны рекламируемых отечественных объектов, как правило, более высокая;

• *реакции какого типа на изменения на рынке средств производства придерживается возможный партнер: конкурентной, инновационной или предпринимательской?* Или для него характерна та или иная комбинация этих реакций? В этом вопросе много общего с вопросом тактики развития, так как для предпринимательской реакции характерна тактика преобразующих нововведений, для инновационной реакции — тактика реконструкции, для конкурентной реакции — тактика нововведенческого конвейера. Разнообразие реакций вызывает соответствующее разнообразие в тактике развития, а следовательно, диверсификацию разработок и производства;

• *в какой степени открыты каналы информации возможного партнера, насколько полную и правдивую информацию он передает через рекламу и технические условия? Чем более полной и правдивой является информация, тем больше оснований ожидать, что партнер руководствуется мотивами кооперации* (если исключить рефлексивное взаимодействие, когда каналы открыты для ложной информации). Степень открытости каналов будет зависеть от того, на какие мотивы конкуренции и кооперации ориентируется возможный партнер.

Первоначальная оценка привлекательности возможного партнера может быть получена на основании *систематического изучения* его рекламы. Изучению подлежат вопросы: что является объектом рекламы (идея, проект, опытный образец, серийная продукция); каков уровень системности рекламируемого объекта; представляет ли он систему или ее часть, или отдельный агрегат системы, или систему и любые ее части; каков уровень диверсификации предлагаемых услуг по жизненному циклу технологии: предлагается лишь поставка товара или весь цикл услуг (от разработки проекта до монтажа, наладки и последующего обслуживания); каков уровень новизны рекламируемого объекта, какими параметрами характеризуется его качество, обеспечена ли экологи-



ческая защита и чистота; в какой степени правдива информация, которую несет реклама?

Наибольшие трудности в формировании первоначальной оценки возможного партнера по рекламе заключаются в ограниченности объема предоставляемой информации и отсутствии уверенности в ее правдивости. Например, реклама, как правило, не содержит достаточно полной информации о параметрах качества. Обычно информация о качестве ограничивается заверениями типа «в основе всех предлагаемых нами разработок лежит 30-летний опыт в области инжиниринга»; «наша программа гарантирует вам приобретение новейшей техники, надежной во всех областях ее применения»; «наш опыт экспорта более чем в 70 стран мира, наши обширные знания и «ноу-хау», а также исследовательские возможности позволяют производить продукцию на уровне современной технологии» (в подтверждение приводятся сведения об успешной работе поставляемого оборудования на предприятиях СНГ); «мы гарантируем высокую производительность и качество»; «вы можете сами убедиться в надежности нашего предприятия» (далее даются сведения, на каких предприятиях СНГ работает оборудование фирмы); «продукцию фирмы можно найти во всех странах Европы. Она отличается большой надежностью и высоким коэффициентом полезного действия. Штат предприятия состоит из опытных высококвалифицированных специалистов как в области конструкторских разработок, так и производства».

Такой характер информации о качестве *не соответствует принципам международных стандартов ИСО серии 9000 по системе качества продукции*. Основным принципом этой системы в контрактных ситуациях является *предоставление поставщиком всей информации, на основании которой заказчик убедился бы, что все обязательства по контракту могут быть успешно выполнены и продукция будет изготовлена и поставлена в соответствии с техническими условиями заказчика*.

В связи с тем, что информация о качестве продукции (услуг) в рекламе носит *характер самосертификации фирмы*, рассмотрим методические подходы, пользуясь которыми можно убедиться в правдоподобии заверений фирмы. Воспользуемся для этого одним из *методов правдоподобных умозаключений*, а именно *схемой последовательного подтверждения нескольких следствий*. Сущность этой схемы заключается в следующем.

Пусть *A* обозначает некоторое ясно сформулированное предположение, к этому моменту не доказанное и не опровергнутое (утверждение фирмы о высоком качестве ее продукции). Пусть *B* обозначает некоторое следствие из *A*, причем *B* ясно сформулиро-

вано и к настоящему моменту не доказано, не опровергнуто (информация, что технологическое оборудование, установленное на одном из заводов, работает надежно и обеспечивает выпуск высококачественной продукции).

Чтобы выяснить, правдоподобно ли утверждение  $A$ , проверяется истинность  $B$ : если  $B$  — ложно, то и  $A$  — ложно; если  $B$  — истинно, то  $A$  — правдоподобно (фундаментальная индуктивная схема умозаключения).

В схеме последовательного подтверждения нескольких следствий ( $B_1, B_2, \dots, B_k, B_{k+1}, \dots$ ) подтверждение нового следствия имеет большее или меньшее значение в зависимости от того, в большей или меньшей степени это новое следствие отличается от ранее подтвержденных следствий, то есть если из  $A$  следует  $B_{k+1}$  и при этом  $B_{k+1}$  сильно отличается от ранее подтвержденных следствий  $B_1, B_2, \dots, B_k$  утверждения  $A$  и если  $B_{k+1}$  истинно, то  $A$  *значительно более правдоподобно*. Если из  $A$  следует утверждение  $B_{k+1}$  и при этом  $B_{k+1}$  сильно похоже на ранее подтвержденные следствия  $B_1, B_2, \dots, B_k$  утверждения  $A$ , причем  $B_{k+1}$  истинно, то  $A$  *немного более правдоподобно*.

Рассмотрим применение этого метода к анализу рекламы фирмы «Вавсоск», предлагающей комплексные системы решений в строительстве трубопроводов для электростанций и промышленных трубопроводов для всех сред, давлений, температур и всех диапазонов номинальных параметров. Фирма рекомендует возможному заказчику самому убедиться в надежности работы выпущенного ею оборудования, установленного на предприятиях:

- на более чем 35 компрессорных станциях ( $A_B$ ) для природного газа в Кременчуге, Первомайске, Кунгуре и т. д. — пусть это будут следствия  $B_1, B_2, \dots, B_{35}$ ;
- на тепловых станциях ( $A_C$ ) в районах жилищного строительства в Воловце, Ивано-Франковске, Березовке, Горнозаводске и др. — пусть это будут следствия  $C_1, C_2, \dots, C_k$  ( $k < 35$ );
- на объектах химической промышленности ( $A_D$ ) в Самаре, Киришах, Ухте, Хабаровске, Гурьеве и Рязани — пусть это будут следствия  $D_1, D_2, \dots, D_6$ ;
- на заводах для получения парафина ( $A_E$ ) в Мозыре, Новополоцке, Уфе, Нижнем Новгороде, Киришах, Сызрани и Перми — пусть это будут следствия  $E_1, E_2, \dots, E_7$ .

Очевидно, что каждое подтверждение качества установленного оборудования внутри каждого из рядов  $B, C, D, E$  лишь немного усиливает правдоподобие утверждения фирмы, так как эти следствия сильно похожи (оборудование аналогично). При этом правдоподобие будет тем выше, чем на большем числе предприятий будет подтверждено высокое качество работы оборудования. Можно утверждать, что, подтвердив истинность событий в каждом ряду ( $A_B, A_C, A_D, A_E$ ), получим уровень правдоподобия

$A_B > A_C > A_E > A_D$  (число правдоподобных следствий соответственно  $35 > k > 7$ ).

Если заказчик оборудования  $A_B$  проверит качество работы оборудования  $A_C, A_D, A_E$ , то правдоподобие утверждения о высоком качестве оборудования, выпускаемого фирмой, с каждым подтверждением будет более значительным, так как следствия одного ряда (например,  $C$ ) сильно отличаются от следствий других рядов (например,  $B, D, E$ ). Очевидно, что уровень правдоподобия  $A$  будет тем выше, чем в большем числе рядов  $B, C, D, E$  будет подтверждена истинность указанных следствий.

#### **§ 4.7.2. Оценка надежности поставщика**

Выбор поставщиков необходимо начинать с анализа материальных потребностей предприятия и возможностей удовлетворить их на определенном рынке. При прочих условиях предпочтение отдается местным поставщикам. После изучения рынков нужно составить спецификации на потребные виды материальных ресурсов, в которых определить список возможных поставщиков. Какое число поставщиков должно участвовать в комплектовании заказа на каждый материал, зависит от формы рынка и количества требуемого материала. Эти вопросы решает отдел маркетинга (маркетолог) предприятия. Если предприятие в условиях олигополии закупает материал у одного поставщика, то можно наладить тесные деловые контакты и установить взаимовыгодные формы торговых отношений, связанных с предоставлением поставщиком скидок с цены и дополнительными формами обслуживания. При необходимости закупок у нескольких поставщиков встает вопрос *формирования политики взаимоотношений с каждым поставщиком*.

Выбор потенциальных поставщиков следует проводить на основе анализа структуры товарного рынка:

- определения численности продавцов, действующих на данном товарном рынке;
- выявления долей рынка, занимаемых каждым продавцом;
- расчета показателей рыночной концентрации.

Анализ структуры товарного рынка позволяет определить форму рынка по каждому поставщику, выявить поставщиков, с которыми можно заключать договоры на выгодных для потребителя условиях, а также поставщиков, к переговорам с которыми необходимо наиболее тщательно готовиться («сложных» поставщиков). Форма рынка и рыночная концентрация показывают наличие или отсутствие возможности получения потребителем преимуществ по сравнению с поставщиком при заключении договоров поставки (табл. 4.19).

Формы рынков и возможности потребителя в выборе поставщиков

Группа товаров	Наименование товаров	Взаимозаменяемость товаров*	Форма рынка	Коэффициент рыночной концентрации, CR, %	Наличие потенциальной выгоды потребителя и условия получения преимуществ
А	A <sub>1</sub>	нет	Полиполия	29,5	Имеется возможность выбора наиболее надежного поставщика на выгодных для фирмы условиях. С поставщиками товара A <sub>2</sub> необходима более тщательная подготовка к переговорам
	A <sub>2</sub>	нет	Полиполия	58,2	
	A <sub>3</sub>	нет	Полиполия	43,5	
	A <sub>4</sub>	да	Монополия	27,1	
Б	B <sub>1</sub>	нет	Жесткая олигополия	79,0	Выбор поставщиков ограничен. Преимущества достигнуть сложно. Основная стратегия — минимизация различий в выгоде сторон.
	B <sub>2</sub>	нет	Жесткая олигополия	81,3	
	B <sub>3</sub>	нет	Жесткая олигополия	75,7	
В	B <sub>1</sub>	нет	Распыленная (широкая) олигополия	54,6	Выбор поставщиков возможен. К переговорам с поставщиками товаров B <sub>1</sub> , B <sub>4</sub> и B <sub>5</sub> для достижения преимуществ необходима более тщательная подготовка
	B <sub>2</sub>	да	Олигополия	48,3	
	B <sub>3</sub>	да	Олигополия	48,3	
	B <sub>4</sub>	нет	Распыленная олигополия	51,2	
	B <sub>5</sub>	нет	Полиполия	55,1	
Г	G <sub>1</sub>	нет	Монополия	100,0	Выбор поставщика невозможен. Целесообразно применять вариационный метод ведения переговоров. Основная задача — минимизация невыгодных для потребителя условий
	G <sub>2</sub>	нет	Монополия	100,0	

\* Нет — товары не взаимозаменяемы; да — товары взаимозаменяемы.

Так, при полиполии и монополии в условиях низкой концентрации товарного рынка, а при олигополии в условиях умеренной рыночной концентрации возможность заключения договоров поставки на выгодных для предприятия условиях высока. Если же имеет место умеренно концентрированная полиполия или распылчатая олигополия с умеренной рыночной концентрацией, то специалистам-снабженцам для достижения успеха необходима более тщательная подготовка к переговорам. В условиях жесткой олигополии и высокой рыночной концентрации выбор поставщиков ограничен, преимуществ в договорных отношениях достигнуть сложно, и поэтому основная стратегия переговоров — минимизация различий в выгоде сторон. В наиболее невыгодном положении потребитель находится при монополизации рынка, т. е. когда выбор поставщика невозможен. В этом случае одна из основных задач переговоров заключается в том, чтобы по возможности сократить при заключении договоров поставки количество невыгодных для потребителя условий.

Основными показателями оценки надежности поставщика являются: длительность партнерских связей, производственный потенциал поставщика, качество и дисциплина поставок, финансовое положение и кредитоспособность (возможность предоставления товарного кредита), оперативность реакции поставщика на заказ. Шкала оценок в табл. 4.20 дает возможность определять рейтинг каждого поставщика и с учетом этого рейтинга разрабатывать политику взаимоотношений с поставщиками.

Для повышения эффективности сотрудничества с поставщиками необходимо, помимо оценки их надежности, определить по ряду других критериев предпочтение выбора того или иного поставщика. Рекомендуемый набор таких критериев показан на схеме 4.12.

Выбор предпочтительного варианта сотрудничества осуществляется путем сравнительного анализа поставщиков на основе расчета комплексной оценки по каждому поставщику:

$$\text{КОП} = \beta_1 K_1 + \beta_2 K_2 + \beta_3 K_3 + \beta_4 K_4 + \beta_5 K_5 = \sum_{i=1}^5 \beta_i K_i$$

где  $\beta_i$  — коэффициент значимости  $i$ -го критерия оценки поставщика для потребителя.

$$\sum_{i=1}^5 \beta_i = 1,0.$$

Расчет критериев  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$  и  $K_5$  осуществляется аналогично расчету критерия «Надежность поставщика» ( $K_4$ ). Значения рассматриваемых критериев могут варьироваться в интервале от 1,0 (сотрудничество с поставщиком нежелательно) до 4,0 (перспективный поставщик, необходимо укреплять отношения с ним).

Шкала оценки надежности поставщиков (определение рейтинга)

Баллы	Оценка длительности партнерских связей, $H_1$	Оценка производственного потенциала, $H_2$	Оценка качества и дисциплины поставок, $H_3$	Оценка финансового положения и кредитоспособности, $H_4$	Оценка оперативности реакции на заказ, $H_5$
1	Продолжительность связей менее года	Производственный потенциал низкий	Частые нарушения по качеству и срокам поставки	Финансовое положение неустойчиво, не кредитоспособен	Реагирует очень медленно
2	Продолжительность связей до 2 лет	Производственный потенциал низкий, но имеются резервные мощности для увеличения объема производства	Серьезные отступления по срокам или качеству	Финансовое положение неустойчиво, но предоставляет товарный кредит	Медленная реакция
3	Продолжительность связей до 5 лет	Производственный потенциал достаточно высок и имеется возможность улучшения потребительских свойств предлагаемого товара	Отступления не большие и легко устранимые	Финансовое положение достаточно устойчиво, но товарный кредит не предоставляет	Реакция с небольшим запаздыванием
4	Продолжительность связей свыше 5 лет	Производственный потенциал высок. Возможен быстрый переход на производство нового товара, а также рост производства	Отступления отсутствуют	Финансовое положение устойчиво, кредитоспособен	Быстрая реакция

$$\text{Надежность поставщика} = \alpha_1 H_1 + \alpha_2 H_2 + \alpha_3 H_3 + \alpha_4 H_4 + \alpha_5 H_5 = \sum_{i=1}^5 \alpha_i H_i$$

где  $\alpha_i$  — коэффициент значимости (весомости)  $i$ -го показателя надежности ( $\sum_{i=1}^5 \alpha_i = 1,0$ ).

# КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА (КОП)

## Качество предлагаемых товаров (работ, услуг), $K_1$

Наличие у поставщика системы управления качеством продукции

Применение поставщиком добровольной сертификации

Наличие случаев поставки товаров ненадлежащего качества

Качество упаковки (достаточно ли хорошо она предохраняет закупаемую продукцию и экологичность упаковки)

Применение поставщиком добровольной стандартизации

Наличие декларации о соответствии

## Стоимость (цена) предлагаемых товаров (работ, услуг), $K_2$

По твердым ценам

По публикуемым ценам

По ценам с последующей фиксацией

По справочным ценам

По подвижным ценам

По биржевым ценам

По скользящим ценам

По расчетным ценам

## Выгодность условий сотрудничества, $K_3$

Предоставление поставщиком товарных кредитов

Обобщение ноу-хау поставщика и потребителя

Ценовые скидки за поставку товара в большом объеме

Минимизация затрат при закупке (поставке) товара

Эффективное взаимодействие по вопросам логистики

## Надежность поставщика, $K_4$

Длительность партнерских связей

Качество и дисциплина поставок

Производственный потенциал

Оперативность реакции на заказ

Финансовое положение и кредитоспособность

## Удобство работы с данным поставщиком, $K_5$

Комплексность поставки

Складские условия поставщика

Удаленность поставщика от потребителя

Предоставление услуг по погрузочно-разгрузочным работам

Транспортные услуги

Предоставление услуг технического характера

Обучение кадров (профессиональная подготовка и переподготовка), предлагаемое поставщиком

Гибкость поставщика и его приспособляемость к потребностям заказчика

**Схема 4.12.** Комплексная оценка поставщика с целью выбора предпочтительного варианта сотрудничества

### § 4.7.3. Как строить отношения с поставщиками

Опыт, приобретенный в области взаимоотношений предприятия с поставщиками, показывает, что в условиях развивающегося рынка и повышения степени неопределенности внешней среды нужны новые подходы к формированию этих взаимоотношений. Рассмотрим основные направления рационализации отношений с поставщиками.

1. *Критерий отбора поставщика.* Традиционно предприятие предпочитает множество источников снабжения, когда поставщики конкурируют между собой и цена является главным критерием отбора поставщика. Однако задача предприятия должна состоять не столько в минимизации цены приобретаемого сырья или полупродукта, сколько в минимизации издержек на изготовление конечного продукта с заданными параметрами качества и сроками выпуска. Поэтому современная тенденция заключается в установлении долговременных связей с поставщиками, отобранными по ряду критериев. Наиболее перспективным направлением формирования взаимоотношений является создание такой системы кооперационных связей на базе интеграции предприятий в компании по технологической цепи производства конечного продукта и стадиям жизненного цикла продукции/технологии, которая обеспечила бы достижение положительного синергического эффекта.

2. *Взаимоотношения потребителя и поставщика в производственном процессе последнего.* Традиционно потребитель не влияет на производственный процесс поставщика. Ему важен лишь выходной контроль качества поставок. Поэтому поставщик сосредотачивает внимание на стабилизации параметров производственного процесса. В силу этого он не заинтересован в сокращении сроков обновления конечной продукции потребителя. Новый подход основан на отношениях сотрудничества поставщика и потребителя в производственном процессе поставщика. Внимание концентрируется на контроле качества по всему производственному процессу, что приводит к необходимости его постоянного улучшения.

3. *Стимулирование потребителем повышения качества поставок.* Традиционно предприятие стремится приобрести полупродукт по самым низким ценам на базе ценовой конкуренции. В силу этого контракты носят краткосрочный характер, что может отрицательно сказаться на конструктивной (структурной) преемственности партий конечной продукции и эксплуатацион-



ных (потребительских) характеристиках товара. Современный подход заключается в том, чтобы оплатить расходы поставщика, связанные с повышением качества полупродукта, заключая с ним долгосрочные соглашения о поставках, предусматривающие обновление изделий в соответствии с программой улучшения конечного продукта.

4. *Скоординированность действий.* Традиционный подход предусматривает гибкость только поставщика, постоянные изменения в графике поставок, что затрудняет деятельность поставщика в целом. Для современного подхода характерна обоснованность требований и надежные обязательства с обеих сторон.

5. *Ответственность за качество.* Особо стоит вопрос об уровне качества. Традиционно это приемлемое качество под ответственность поставщика. В этом случае вынужденно ограничивается уровень качества конечного продукта в соответствии с качеством полупродукта. Современный подход состоит в том, что поставщик и потребитель прикладывают совместные усилия и ищут возможные пути решения проблем повышения качества, а также несут совместную ответственность за качество поставляемого полупродукта и конечной продукции.

6. *Участие поставщика в создании нового конечного продукта.* Традиционно поставщик привлекается на стадии завершения разработки и за качество конечного продукта ответственности не несет. В настоящее время роль поставщика при создании нового конечного продукта коренным образом изменяется: поставщик участвует в разработке продукции с самой ранней стадии и вносит свой замысел в ее создание. Разработкой своего полупродукта он стремится улучшить качество и повысить эффективность конечного продукта.

Очевидно, что тот или иной характер взаимоотношений поставщика и потребителя существенным образом сказывается на составе участников договора поставки, существенных условиях договора и обязательствах сторон. Такие многосторонние и сложные отношения, как правило, помимо договоров поставки сопровождаются договорами на выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, договорами о совместной деятельности (простое товарищество), многочисленными устными сделками, основанными на доверии сторон, длительности их отношений, общности целей и традиций коллективов, участвующих в кооперации.

Сопоставление традиционных и новых подходов к взаимоотношениям сторон в производственной кооперации показано в табл. 4.21.

**Сопоставление традиционной и новой систем взаимоотношений предприятия с поставщиками**

	<b>Традиционный подход</b>	<b>Новый подход</b>
<b>Критерий отбора поставщика</b>	Покупатель предпочитает множество источников снабжения. Поставщики должны конкурировать друг с другом. Цены — главный критерий при выборе поставщиков	Покупатель предпочитает несколько источников снабжения, самые лучшие поставщики отбираются и сохраняются. Неценовые критерии выбора (сроки поставок, их качество и т. п.) имеют одинаковое или большее значение
<b>Производственные процессы поставщиков</b>	Потребитель не влияет на производственный процесс поставщика. Концентрация внимания на проверке качества поставок на выходе. Цель — стабильность производственных процессов	Отношения сотрудничества. Концентрация внимания на контроле качества по всему производственному процессу. Цель — постоянное улучшение производства
<b>Ценообразование</b>	Покупатель хочет самых низких цен на базе ценовой конкуренции поставщиков. Краткосрочные соглашения о поставках	Покупатель готов оплатить поставщику расходы по улучшению качества обслуживания на основе взаимного доверия. Долгосрочные соглашения о поставках
<b>График поставок</b>	Гибкость, постоянные изменения в графике поставок	Обоснованные требования, сопровождаемые надежными обязательствами с обеих сторон
<b>Ожидаемый уровень качества</b>	Под ответственность поставщика. Приемлемый уровень	Совместные усилия и ответственность за качество поставок и конечной продукции. Постоянное повышение качества
<b>Новая продукция</b>	Привлечение поставщика на стадии завершения разработок. Поставщик за разработку новой продукции ответственности не несет	Привлечение поставщика к разработке новой продукции на самой ранней стадии. Очень ценятся способности и усилия поставщика в ходе разработки новой продукции

## § 4.8. Искусство ведения переговоров

Всякий коммерческий договор представляет собой результат свободного волеизъявления сторон, взаимно заинтересованных в сотрудничестве. Стороны могут иметь различное представление о целях и критериях сотрудничества, о существенных условиях договора и обязательствах. Каждая из сторон стремится заключить договор на выгодных для себя условиях, максимизировать собственную выгоду и избежать необоснованного риска. Цель переговоров сторон заключается в том, чтобы найти путь к переходу от максимизации каждой стороной собственной выгоды к минимизации различий между выгодой одной и выгодой другой стороны (равной выгоде) и, если удастся, — к максимизации обоюдной выгоды (кооперации). Переговоры обычно протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры о развитии отношений в процессе производственно-коммерческой деятельности типичны для делового общения. Они являются важной составной частью управленческой деятельности и тесным образом связаны с необходимостью принятия тех или иных решений.

Типичны переговоры:

- о поставках сырья или полуфабрикатов, машин и оборудования другими предприятиями;
- о поставках продукции предприятия другим предприятиям или в торговую сеть;
- об установлении кооперационных связей с научно-исследовательскими организациями;
- о выполнении строительно-монтажными организациями необходимых работ в области капитального строительства;
- о заключении соглашений с представителями государственных органов (например, получение разрешения на строительство или утверждение места размещения предприятия) и т. д.

Участники переговоров зачастую представляют противоположные интересы по тем или иным объективным причинам. Немаловажную роль, однако, играют здесь и различные субъективные факторы (способности, навыки, умение вести переговоры). За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров. Они, как правило, имеют различный темперамент и различное специальное образование (например, техническое, экономическое или юридическое).

В результате этого большим разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно,

партнеры могут договориться между собой без труда, с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению.

Точную модель проведения конкретных переговоров построить сложно. В качестве обобщенной схемы можно предложить следующий алгоритм:

- приветствие и введение в проблематику;
- характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров;
- изложение позиций (подробно);
- ведение диалога;
- решение проблемы;
- завершение переговоров.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) «выторговать» отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые устроили бы всех участников переговоров.

Устные переговоры представляют собой процесс целенаправленного и ориентированного на достижение необходимых результатов делового общения в форме диалога. Для ведения переговоров необходимо как минимум два партнера (иногда в переговорах участвуют целые коллективы).

Переговоры проводятся:

- по определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания кооперационных связей);
- при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);
- с определенной целью (например, заключение договора поставки или иного соглашения);
- по определенным важным вопросам.

Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения проблемы. В ходе переговоров обнаруживаются различные интересы. Партнеры пропускают их через призму собственных потребностей. Немаловажную роль играет и то, с какими преимуществами (или негативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения, особенно при оценке новых, выдвинутых лишь в процессе переговоров вариантов решения (иногда это предполагает те или иные уступки, отказ от определенных претензий и т. п.).

Вследствие комплексной проблематики переговоров (предмет и цель, партнер и ход переговоров, образ действия и результаты) всякие переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивнее они ведутся (с использованием необходимого анализа проблемы, расчетов экономического эффекта, заключений экспертов

и т. д.), тем больше шансы на успех. Обратная картина наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и психологические аспекты.

Основными негативными факторами, отрицательно влияющими на ход и результат переговоров являются следующие:

**1. Неподготовленность.** Одна из сторон (стороны) вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени их необходимость и цели, сложности и возможные последствия, не имеют четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки. Следует также отметить, что та сторона, которая подготовлена к переговорам хуже, не сможет «действовать» (проявлять инициативу), а будет только реагировать (за ней лишь «ответный ход»).

**2. Отсутствие программы.** У одной из сторон (у сторон) нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий.

**3. Превалирование собственных интересов.** Одна из сторон настолько сосредоточилась на собственных интересах, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое корпоративными эгоистическими соображениями, блокирует собеседника, отбивает у него охоту вести переговоры вообще.

**4. Неправильное поведение.** Неправильное поведение одной из сторон отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели. Например, участник переговоров в ответ на высказывание партнера:

- ведет себя не по-деловому, несдержанно;
- не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;
- не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные, мешающие достижению согласия;
- не руководствуется общими интересами, совместной ответственностью, не выделяет этот аспект.

Недооценивание значения психологических моментов (например, готовности участника переговоров пойти навстречу партнеру) приводит, как правило, к значительному снижению эффективности переговоров.

Целесообразны следующие **правила поведения на переговорах.**

**1. Будьте реалистом:** на переговорах могут возникнуть временная напряженность, разлад, помехи и трудности.

2. Для преодоления трудных моментов выдвигайте квалифицированные предложения по решению проблемы.

3. Оставайтесь конструктивным, не теряйте самообладания, если все протекает не так, как бы вам хотелось.

4. Не теряйте обзора поля деятельности: снова и снова ищите шансы достичь успеха, выбирайте для этого подходящие средства.

5. Если вам не удастся добиться запланированного прорыва на переговорах, осторожно выражайте свои эмоции — помните о необходимости поиска компромисса.

6. Ищите пути к достижению цели. Спасая главное, в мелочах можно и уступить, но не довольствуйтесь лишь частичным успехом.

7. При изложении своей позиции на соответствующем этапе переговоров важно ясно и четко передавать партнеру необходимую информацию, а не вести себя свысока.

8. Аргументируйте свои высказывания по-деловому, с учетом цели и подготовки партнера: придерживайтесь в речи того же уровня, что и ваш собеседник.

9. Ведите переговоры убедительно: пользуйтесь эффективными аргументами, воздержитесь от заверений, пустых обещаний, проявите необходимое терпение, выражайте мысли кратко и точно: ни в коем случае не воруйте время.

10. Не подрывайте авторитета партнера невольными унижительными формулировками.

Для достижения успеха в переговорах используются следующие методы.

**Вариационный метод.** При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны) выясняются следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

- от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

- в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

- какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предложение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т. д.)?

- какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, живости мышления и реалистичных оценок.

**Метод интеграции.** Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающей отсюда необходимости сотрудничества. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров вы от него ожидаете.

Несмотря на несовпадение ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы. Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера. Не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны: можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

**Метод уравнивания.** При использовании этого метода учитываются, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. п.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять ваше предложение.

Следует на некоторое время мысленно встать на место партнера, то есть постараться посмотреть на вещи его глазами. Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнеров аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества. Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации. Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки,

опасения и т. д. Выясните, что послужило причиной определенного поведения партнера, объясняется ли это тем, что он не совсем правильно понял ваши высказывания, недостаточно компетентен, не желает рисковать, хочет потянуть время и т. д.

**Компромиссный метод.** Участники переговоров должны обнаружить готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнеров следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры — после неудавшейся попытки договориться между собой — с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения.

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для обеспечения собственных интересов и критически оценить допустимые пределы уступки. Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы можете пойти на так называемое условное соглашение (предварительный договор).

Трудно быстро прийти к согласию путем приемлемых для обеих сторон уступок: партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение «поколебать» партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Независимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены в коллективе с тем, чтобы в последующем добиваться лучшего результата. Ниже приводятся контрольные вопросы, из которых следует выбрать такие позиции, которые особенно важны вам и вашему партнеру.

Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей (максимальный и минимальный результат)?

В чем заключаются основные причины достижения на переговорах данных результатов?

Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем?

Достаточно ли хорошо мы подготовились к переговорам: по содержанию, составу участников, методике, организации?



Правильно ли мы настроились на партнера: на его интересы, цели, проблемы, уровень знаний, возможные возражения, положительные и отрицательные эмоции?

Хватило ли нам (или нет) предоставленных полномочий: были ли они сужены или расширены?

Как мы использовали все вытекающие из переговоров возможности, чтобы достичь соглашения: надо ли нам было действовать по-другому?

Какие аргументы были неубедительны для партнера (какие он отклонил)? Почему?

Выдвинул ли партнер по переговорам какие-либо неожиданные (непредвиденные) факторы и критерии оценки предмета переговоров? Какие?

Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему: как теперь соблюдена запланированная поэтапная программа переговоров?

Рекомендуемое содержание и методы ведения переговоров приводятся в табл. 4.22.

Таблица 4.22

### Ведение переговоров о заключении договора

Параметры (этапы) переговоров	Задача, содержание, способ решения	Использование в практике предприятия (версия)
1. Цели и критерии сотрудничества	1.1. Должны быть сформулированы и определены до начала переговоров	Преобладающий подход
	1.2. Должны быть ранжированы по значимости	Выполняется по мере необходимости
2. Субъективные мотивы сторон	2.1. Заключить договор на выгодных для себя условиях	Преобладающий мотив
	2.2. Максимизировать собственный выигрыш	Желательно
	2.3. Избежать необоснованного риска	Желательно
3. Цель переговоров	3.1. Найти путь к переходу от максимизации каждой стороной собственной выгоды к минимизации различий в выгоде сторон	Цель не всегда достижима
	3.2. Если удастся — обеспечить максимизацию обоюдной выгоды	Цель не всегда достижима
4. Подготовка переговоров	4.1. Анализ: • потребностей (требований) предприятия	Осуществляется постоянно

Параметры (этапы) переговоров	Задача, содержание, способ решения	Использование в практике предприятия (версия)
	• соблюдения дисциплины поставок	Осуществляется постоянно
	• претензий по качеству	Осуществляется по мере необходимости
	• цен на рынке аналогичных товаров, новых прейскурантных цен, новых справочных цен	Выполняется как правило
	4.2. Определить, чего стремимся достичь по каждому существенному условию договора (максимум-минимум)	Выполняется как правило
	4.3. Оценить типичное поведение на переговорах конкретного партнера; выработать манеру своего поведения	Не всегда уделяется должное внимание этому
5. Обстановка на переговорах (варианты)	5.1. Партнеры хорошо подготовлены к переговорам и ведут себя конструктивно	Данная ситуация имеет место не всегда
	5.2. Один из партнеров недостаточно подготовлен к переговорам и не воспринимает аргументы другого	Такая ситуация изредка возникает
	5.3. Интересы сторон совпадают и договоренность достигается быстро	Такая ситуация бывает редко
	5.4. Интересы сторон противоречивы (варианты результата переговоров): • компромисс достигнут	Основной вариант
	• компромисс не достигнут и переговоры прекращены	Имеет место
	• достигнуто соглашение по общим вопросам (предварительный договор)	Имеет место
6. Поведение на переговорах	6.1. Деловое, сдержанное	Как правило
	6.2. Аргументация требований	Как правило
	6.3. Учет интересов партнера	Внимательно относимся к интересам партнера, но наша позиция наступательная
	6.4. При возражении партнера — новые аспекты аргументации	Используем новую аргументацию

Параметры (этапы) переговоров	Задача, содержание, способ решения	Использование в практике предприятия (версия)
	6.5. Уважительное отношение к партнеру	Как правило
7. Стратегия переговоров	7.1. В первую очередь найти согласие по бесспорным вопросам	Стратегия переговоров не отработана
	7.2. Договориться по вопросам, где легко прийти к согласию.	
	7.3. Перейти к обсуждению сложных вопросов.	
8. Метод согласования условий договора	8.1. Вариационный метод: • от чего можно отказаться; • какие экстремальные предложения партнера следует отклонить; • на какие условия можно согласиться на ограниченный срок	Метод не освоен
	8.2. Метод интеграции: • аргументация общественной значимости решения; • возможность получения взаимной выгоды; • готовность прийти к соглашению не сразу	Признан недостаточно эффективным
	8.3. Метод уравнивания: • доказательства в пользу своего предложения; • взгляд на проблему глазами партнера; • реакция на аргументы партнера	Используется, но непоследовательно. Подлежит дальнейшему освоению
	8.4. Метод компромисса: • от каких условий можно отказаться или изменить их; • оценка последствий вариантов компромисса; • достижение компромисса; • достижение согласия по общим целям заключения предварительного договора	Используется, но отработан недостаточно четко. Подлежит дальнейшему освоению
9. Подведение итогов переговоров	9.1. Чего достигли на переговорах	Планируется освоить в перспективе
	9.2. Анализ причин, по которым не достигнуты те или иные соглашения: • оценка подготовленности переговоров;	Анализ не проводится

Параметры (этапы) переговоров	Задача, содержание, способ решения	Использование в практике предприятия (версия)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нужно ли расширение полномочий;</li> <li>• надо ли было действовать по-другому;</li> <li>• насколько убедительны были наши аргументы;</li> <li>• какие наши аргументы были убедительны, какие нет;</li> <li>• неожиданные аргументы со стороны партнера;</li> <li>• по каким вопросам и почему пошли на уступки</li> </ul>	
	9.3. Выводы о том, что следует предпринять для более тщательной подготовки к переговорам в будущем	Как правило, не делаются

Анализ подготовки, ведения переговоров и полученных в итоге результатов позволяет участникам переговоров выявить слабые места и учесть допущенные ошибки в процессе подготовки к новым переговорам.

### Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику предприятия предпринимательского типа. Каким критериям должно соответствовать такое предприятие?
2. Каким образом можно оценить уровень приростно-предпринимательского поведения управленческого персонала организации?
3. Какие факторы влияют на интенсивность конкуренции?
4. Охарактеризуйте возможные модели и формы рынков. Дайте понятие несовершенной конкуренции.
5. Что показывает индекс Линда?
6. Каковы соотношения спроса и предложения на различных стадиях жизненного цикла спроса? Как меняется допустимая доля предприятия на рынке по стадиям жизненного цикла спроса?
7. Перечислите стратегии конкуренции на товарном рынке. Дайте характеристику этим стратегиям.
8. В чем заключаются основные причины банкротства организаций? Каковы основные меры по предупреждению банкротства?
9. В чем сущность повышения отдачи факторов производства? Приведите пример интенсивных и экстенсивных факторов.
10. Как на основе определения желательных ситуаций осуществляется выбор приоритетных направлений обновления и повышения отдачи факторов производства?

11. Какую роль в повышении прибыльности играет формирование рациональной структуры ассортимента?
12. Какова роль социального и организационного потенциалов предприятия в его оздоровлении?
13. В чем проявляется взаимозависимость моделей управления и организационных структур предприятия? Каким образом организационная структура предприятия влияет на эффективность его деятельности?
14. В чем сущность синергического эффекта? Приведите пример оценки синергизма при реорганизации фирмы.
15. Назовите основные критерии целевого управления в стратегических зонах хозяйствования.
16. Что характеризует и как определяется конкурентный статус фирмы?
17. Покажите алгоритм оценки будущей эффективности действующей стратегии (шансов на будущий успех) предприятия.
18. В чем заключается политика улучшения структуры предпринимательской деятельности компании?
19. Каков алгоритм оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования компании?
20. Поясните методику оценки внешних опасностей и возможностей для предприятия.
21. Какова роль маркетинга в антикризисном управлении?
22. Как меняются маркетинговые стратегии в зависимости от стадий жизненного цикла спроса и жизненного цикла товара?
23. С какой целью проводится анализ конкурентной среды на товарных рынках?
24. Назовите основные факторы конкуренции. Каким образом они влияют на параметры состояния конкурентной среды на рынке?
25. По каким параметрам определяются продуктовые границы товарного рынка?
26. Как определяются географические границы товарного рынка?
27. Дайте понятие структуры товарного рынка. Какими количественными показателями она характеризуется?
28. Как проводится анализ возможностей преодоления барьеров входа на конкретный рынок?
29. Что понимается под рыночным потенциалом хозяйствующего субъекта? Как рассчитывается индекс эффективности производства?
30. Каково значение подбора поставщиков с точки зрения антикризисного управления?
31. По каким критериям оценивается надежность поставщика?
32. Как форма рынка влияет на возможность выбора более надежного поставщика?
33. Охарактеризуйте шкалу оценки надежности поставщиков.
34. В чем заключается искусство ведения переговоров?
35. Назовите негативные факторы, отрицательно влияющие на ход и результат переговоров.
36. Каковы основные правила поведения на переговорах?

## Глава 5

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### § 5.1. Кадровая политика и кадровый потенциал предприятия

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия (организации) во многом зависит от эффективности работы его (ее) персонала. Поэтому основной задачей кадровой политики является обеспечение высокого качества кадрового потенциала предприятия.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- эффективная организация рекрутинга и отбор кандидатов, отвечающих требованиям предприятия;
- адаптация новых работников к условиям работы;
- обучение, повышение квалификации, переподготовка;
- оценка результатов деятельности работников организации и стимулирование достижений высоких результатов труда;
- учет в кадровой политике специфики деятельности предприятия (организации).

Параметры, обеспечивающие рациональность кадровой политики организации, показаны в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Направления кадровой политики	Параметры, обеспечивающие рациональность кадровой политики
Эффективная организация рекрутинга и отбор кандидатов, отвечающих требованиям фирмы	Уровень профессиональной компетенции. Соответствие качествам, принятым в корпоративной культуре организации. Навыки (приобретенный опыт). Уровень лояльности. Мотивация. Умение работать с представителями других национальностей. Коммуникабельность работника

Направления кадровой политики	Параметры, обеспечивающие рациональность кадровой политики
Адаптация новых работников к условиям работы	Наставничество. Социально-психологический климат в коллективе. Обеспечение конструктивного взаимодействия. Инициативность
Обучение, повышение квалификации, переподготовка	Стремление к дополнительному обучению. Владение методиками выявления сильных и слабых сторон работников. Наличие возможности самообучения. Умение выбирать приоритетные направления совершенствования профессиональных качеств и навыков сотрудников организации. Проявление творчества и выход за рамки стереотипного мышления
Оценка результатов работы персонала и стимулирование достижения высоких результатов труда	Наличие возможности карьерного роста. Повышение заработной платы. Премии. Награды. Предоставление социальных благ
Учет специфики деятельности организации	Ненормированный рабочий день и рабочая неделя. Возможность командировок. Физическая подготовка. Внешний облик работника. Владение иностранными языками

На кадровую политику в целом и содержание конкретных программ управления персоналом влияют факторы внешней среды организации и внутренние факторы. Классификация таких факторов показана на схеме 5.1.

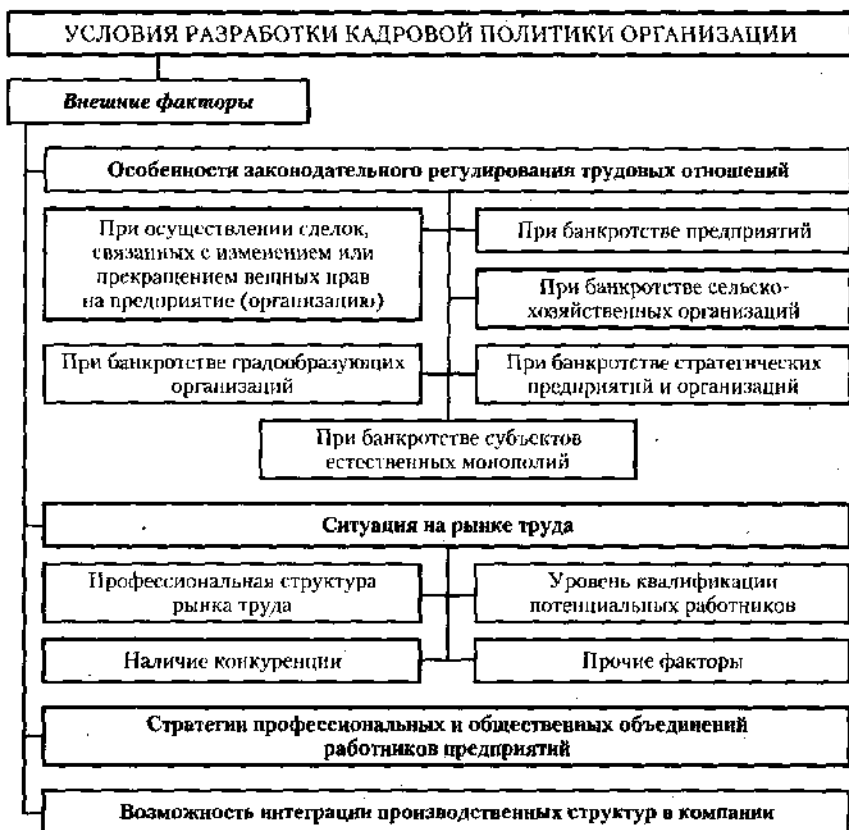
### **§ 5.1.1. Преодоление субъективности в восприятии целей деятельности предприятия**

Любая целенаправленная деятельность предприятия организуется на основе представления о целях деятельности и путях их достижения. Целеполагание при различных стилях поведения руководителей и персонала имеет свои особенности, поскольку различные категории работников в зависимости от стиля поведения по-разному представляют себе цели деятельности предприятия и приоритеты в их достижении. Поэтому в интересах формирования эффективного целенаправленного механизма управления, в частности персоналом, важно установить объективное представление состава и взаимосвязей целей производственной системы

и субъективное их представление, определяемое местом субъекта в системе и его поведением.

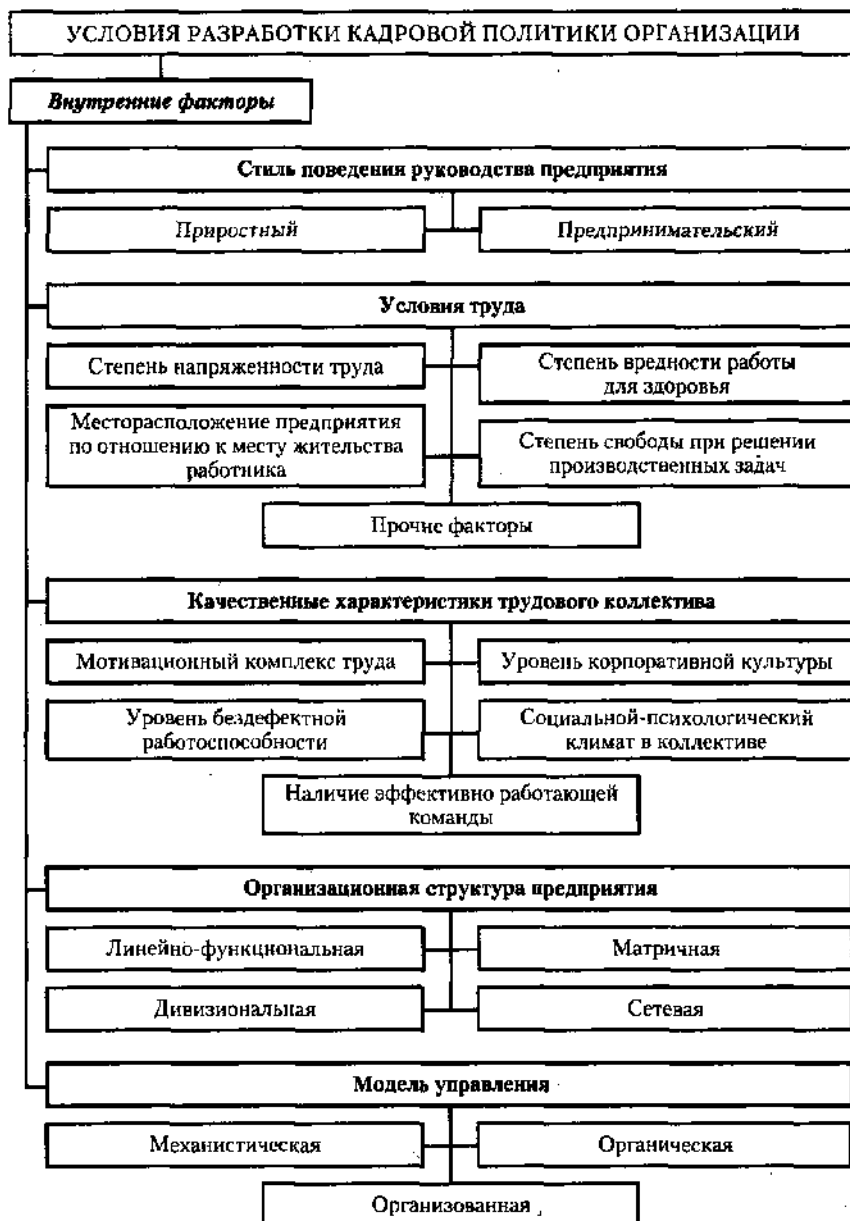
Субъективное представление состава и подчиненности целей различными социальными группами зависит от их места в производственном процессе и выработанного ими стиля поведения. С достаточной степенью очевидности можно выделить две таких группы: руководители (предприниматели) и специалисты предприятия (руководство) — одна группа, непосредственные участники технологического процесса (трудовой коллектив) — другая группа.

Можно выделить *два типичных противоположных стиля поведения руководства* предприятия в условиях рыночной экономики: **приростный** и **предпринимательский**. При приростном поведении



**Схема 5.1.а.** Классификация факторов, влияющих на кадровую политику организации. Внешние факторы





**Схема 5.1.6.** Классификация факторов, влияющих на кадровую политику организации. Внутренние факторы

руководитель *ставит главной целью получение прибыли*. Удовлетворение общественных потребностей рассматривается в качестве подчиненной цели, поскольку без выгодных продаж нельзя получить желаемой прибыли. Поэтому научно-техническое развитие и другие нововведения осуществляются лишь тогда, когда становится очевидным снижение прибыли. Для получения прибыли поддерживается необходимый уровень мотивации труда. Соответственно заработная плата поддерживается на уровне, достаточном для обеспечения положительной мотивации труда и получения прибыли. Получению прибыли подчинено и достижение экологической цели: изменения в этой области осуществляются, когда становится очевидным, что будет уменьшаться прибыль (в том числе в результате санкций за экологические нарушения).

При предпринимательском поведении руководитель *ставит главной целью поиск новых потребностей и их удовлетворение*. Поддержание и повышение прибыли рассматривается как результат удовлетворения потребностей: чем более крупная потребность удовлетворена, тем выше прибыль и (или) надежнее положение на рынке. Предприниматель постоянно ищет новые потребности и новые технологии для удовлетворения потребностей или, найдя новую технологию, активно прививает потребителю новую потребность. Постоянный поиск новых технологий приводит и к достижению экологических целей.

Вместе с тем, с внедрением новой технологии возникает целый ряд социальных проблем, связанных с сокращением доли живого труда, его упрощением, снижением удовлетворенности работающих процессом труда (ослаблением мотива предрасположенности к труду), ухудшением положения квалифицированных рабочих на рынке труда.

В трудах по теории нововведений приводится характерное высказывание представителя фирмы, разрабатывающей гибкие производственные системы. Этот представитель считает, что целью руководителя фирмы является сокращение доли живого труда на всех уровнях производственной структуры: «Если вы уволите всех, у вас будет идеальный завод и большинство проблем исчезнут». Эта цель несовместима с целью повышения уровня социального развития коллектива. Во всяком случае, появляется новый мотив принуждения к труду — боязнь оказаться на открытом рынке труда. Разрешение этого противоречия является одной из важнейших проблем социальной направленности технического развития.

*Для трудовых коллективов характерны также два стиля поведения: эгоистическое и хозяйственное.* При эгоистическом пове-

дении приоритет отдается ближайшим интересам коллектива — повышению заработной платы и других социальных благ в ущерб долговременным интересам. При таком стиле поведения коллектив не заинтересован в расходовании получаемой прибыли на техническое развитие производства, так как это противоречит его ближайшим интересам — повышению материального благополучия за счет прибыли. Удовлетворение общественных потребностей в продукции предприятия отходит на второй план.

Таким образом, в качестве главной (подчиняющей) цели коллектив с эгоистическим стилем поведения принимает цель *«повышение и (или) поддержание уровня заработной платы и других материальных благ»*, которая доминирует в составе цели *«повышение и (или) поддержание уровня социального развития трудового коллектива»*. Единственным мотивом труда становится заработная плата и другие материальные блага. Удовлетворение общественных потребностей подчинено материальному благополучию коллектива. Такой коллектив сопротивляется нововведениям, опасаясь отвлечения на эти цели средств, которые могли бы пойти на повышение его материального благополучия, т. е. цели *«повышение и (или) поддержание производственного потенциала»* и *«повышение и (или) поддержание уровня заработной платы и других материальных благ»* рассматриваются как несовместимые, а прибыль принимается как средство повышения уровня материального благополучия. Поддерживаются нововведения, существенно улучшающие условия труда. Выживание предприятия в условиях рынка при эгоистическом поведении коллектива проблематично.

При хозяйственном поведении в качестве подчиняющих целей коллективом в равной степени признаются цели *«получение и повышение прибыли»* и *«поддержание и повышение уровня материального благополучия»*. Цель получения и повышения прибыли рассматривается, в свою очередь, подчиненной целям производственного и социального развития, которые считаются примерно эквивалентными по значимости.

Стиль поведения трудового коллектива может предопределить стиль поведения руководства предприятия: при эгоистическом поведении трудового коллектива руководство вынуждено комбинировать приростный и предпринимательский стиль поведения; хозяйственный стиль поведения коллектива поощряет руководство к предпринимательскому стилю.

Для более контрастного отражения различий в объективном и субъективном представлении генетических связей в системе целей деятельности предприятия результаты изложенного выше обсуждения показаны в табл. 5.2.

Объективное и субъективное представление генетических связей в системе целей деятельности предприятия (версия)

Цели и объективные представления их подчиненности	Субъективное представление подчиненности целей			
	руководством предприятия	предпринимательское поведение	эгоистическое поведение	хозяйственное поведение
1. Удовлетворение потребностей. Подчиняющаяся цель	Подчинена поведению получения прибыли	Подчинена выживанию в конкуренции. Подчиняет научно-техническое и производственное развитие	Подчинена оплате труда	Подчинена получению дохода и прибыли
2. Удовлетворение общественных потребностей в труде. Подчиняющаяся цель	Скорее подчинена получению прибыли, чем являясь подчиняющейся	Подчинена выживанию в конкуренции. Подчиняет производственное развитие	Подчинена оплате труда	Подчиняет оплату труда, социальное развитие и мотивацию труда
3. Получение прибыли. Подчинена ускорению производственного, научно-технического и социального развития	Подчиняющаяся цель	Подчинена выживанию в конкуренции и научно-техническому развитию	Подчинена повышению оплаты труда	Подчиняет удовлетворение потребностей. Подчинена производственному и социальному развитию
4. Повышение благосостояния акционеров (собственников). Подчинена удовлетворению потребностей и получению прибыли	Подчиняет получение прибыли	Подчинена производственному и научно-техническому развитию (повышению благосостояния акционеров в перспективе)	В открытых АО подчинена оплате труда. В закрытых АО подчиняет получение прибыли	Подчинена производственному и социальному развитию

Цели и объективное представление их подчиненности	Субъективное представление подчиненности целей			
	руководством предприятия	природное поведение	предпринимательское поведение	трудовым коллективом
5. Обеспечение доходов государственного бюджета. Подчиняет получение прибыли	Не имеет подчинения	Не имеет подчинения	Подчинена производственному и социальному развитию	эгоистическое поведение Не признается актуальной или не имеет подчинения Подчинена повышению прибыли
6. Повышение производственного потенциала. Подчинена удовлетворению потребностей, получению дохода и прибыли	Подчинена приросту прибыли	Подчинена приросту прибыли	Подчинена выживанию в конкуренции и получению прибыли	Подчинена повышению актуальной
7. Повышение научно-технического уровня производства. Подчинена удовлетворению потребностей, усилению мотивации труда, повышению прибыли	Подчинена приросту прибыли	Подчинена приросту прибыли	Подчинена удовлетворению потребностей, созданию новых потребностей, повышению прибыли	Не признается актуальной или подчинена повышению уровня материального благополучия Подчинена повышению дохода и прибыли
8. Повышение уровня социального развития коллектива. Подчиняющая цель. Подчинена усилению мотивации труда	Подчинена повышению производительности труда	Подчинена повышению производительности труда	Подчинена усилению мотивации труда	Подчинена усилению мотивации труда, повышению оплаты труда и социальных благ
9. Усиление мотивации труда. Подчинена удовлетворению потребностей, повышению дохода и прибыли	Подчинена приросту прибыли.	Подчинена приросту прибыли.	Подчинена выживанию в конкуренции и повышению прибыли	Не признается актуальной Подчинена повышению оплаты труда и прибыли

## **§ 5.1.2. Повышение кадрового потенциала предприятия**

Основным фактором, от которого зависит кадровый потенциал любой организации, является лояльность персонала. Лояльные сотрудники — это золотой запас предприятия, поэтому воспитанию и повышению уровня лояльности работников организации должно уделяться первостепенное внимание.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы самоотверженно трудиться на ее благо, максимально реализуя свои знания, опыт, способности. Основой лояльности является желание быть полезным, избегать того, что может навредить фирме, готовность жертвовать личным временем и личными интересами ради достижения поставленных фирмой целей, чувство гордости за свою компанию. Различают несколько уровней лояльности. Каждый последующий обеспечивает более высокую степень вовлеченности работника в производственно-хозяйственную деятельность организации и преданности ей.

**Лояльность на уровне внешних атрибутов (1-й уровень лояльности).** Что можно ожидать от работника, проявляющего лояльность на уровне внешних атрибутов? Не так уж много. Пока внешние атрибуты на виду, человек будет воспроизводить ожидаемое поведение. Следует иметь в виду, что внешние атрибуты не позволяют их обладателю открыто демонстрировать нелояльное поведение. Если надо, чтобы временно нанятый персонал был предан интересам фирмы и расхвалил товар, предлагая его потребителю, следует надеть на него фирменные майки и кепки.

**Лояльность на уровне поступков, поведения (2-й уровень лояльности).** Если в организации принято носить деловой костюм, вежливо, по-деловому общаться с клиентами, в конце недели устраивать неформальные встречи для обсуждения результатов работы за прошедшую неделю, а некоторые сотрудники стремятся отказаться от этих встреч, высказывают недовольство по поводу обязательной формы одежды и иронизируют по поводу правил общения с клиентами, то, скорее всего, такие сотрудники нелояльны по отношению к компании.

Сотрудники, которые достаточно комфортно чувствуют себя в соответствующей регламенту одежде, ровно общаются с клиентами, воспринимая это как должное, без особого энтузиазма, но регулярно посещают неформальные встречи, будут делать все, что при-

нято в данной компании. Их девиз таков: если у вас что-то принято, то я это, конечно, сделаю. Однако они, как правило, сами дальше установленных правил не идут и не позволяют компании целиком завладеть их жизнью. Они не меняют своих убеждений и сохраняют свои ценности. В глубине души такие работники могут считать, что абсурдно ходить в одинаковой одежде, неперспективно уделять много времени клиентам, а неформальные встречи — пустое времяпровождение.

Для лояльности на уровне поступков характерны как положительные, так и отрицательные стороны. Положительным является то, что для ее возникновения практически не требуется усилий и ресурсов. Либо человек способен следовать установленным правилам и проявлять внешнюю лояльность, либо нет. Здесь, как правило, мало что можно изменить. Если новый работник видит вокруг себя лояльных сотрудников, то, скорее всего, он начнет копировать принятое в компании поведение и сам становится таким же. Если же бывалые работники демонстрируют безразличное или негативное отношение к компании, лояльность без коренного изменения условий не возникает. Отрицательной стороной является то, что желание заработать деньги также проявляется на уровне поведения: работник лоялен до тех пор, пока его устраивает финансовая сторона работы. Это очень опасная ситуация, особенно в случае, когда главным мотивом устройства в данную компанию для работника был уровень заработной платы. Работника в любой момент могут перекупить, в то время как организация все еще будет рассчитывать на него. Однако этот уровень хотя и ненадежен, но вполне достаточен в большинстве ситуаций. Следует иметь в виду, что для руководителей 2-й уровень лояльности недостаточен. Если от них зависит многое, то и уровень доверия к ним должен быть гораздо выше.

**Лояльность на уровне способностей (3-й уровень лояльности).** Способность делать что-либо объединяет в себе поведение, умения, навыки и стереотипы. Соответственно, лояльность на уровне способностей подразумевает, что человек обладает определенными умениями, он может воспроизводить определенное поведение, у него есть необходимые навыки и стереотипы для выполнения задания. Огромную роль играет объективность самооценки работником своих слабых и сильных сторон. Знание своего потенциала и рациональное его использование позволяют человеку более полно реализовываться в определенных сферах жизни.

Лояльность на уровне способностей настолько прочна, что в силах противостоять давлению группы. Эта лояльность возникает как бы сама по себе, и у компании имеется не так уж много спосо-

бов воздействия на нее. Лояльность на уровне способностей само-достаточна. В этом одновременно ее положительная и отрицательная стороны. Положительная — в том, что компании ничего не надо делать, если она присутствует. Отрицательная — в том, что такую лояльность нельзя напрямую контролировать, уменьшать или увеличивать. Методы воздействия на нее обычно сложно-опосредованные. Деньги в данном случае не являются универсальным решением. Способности зарождаются, развиваются (далеко не у всех), потом начинают проявляться в реальности. Это небыстрый и непростой процесс с непредсказуемым заранее результатом: способность может не зародиться, а зародившись — не развиваться.

Сотрудник, лояльный на уровне способностей, гораздо более ценен для компании, чем сотрудник на уровне поступков. Он является аналитиком, способен находить противоречия и предлагать решения проблем компаний. Ему есть дело до того, что произойдет с компанией завтра, он проявляет беспокойство о будущем. И если что-то угрожает компании, он готов предпринять упреждающие действия.

**Лояльность на уровне убеждений (4-й уровень лояльности).** Это максимальный уровень лояльности, которого может достичь большинство людей в течение всей своей жизни. Хотя этот уровень лояльности весьма желателен для организации, чаще всего массово он встречается в некоммерческих организациях (в партиях, религиозных организациях и т. п.). Следует отметить, что коммерческой организации, как правило, достаточно, чтобы лояльными на уровне убеждений были около 10—15% сотрудников, в первую очередь высшее руководство. Лояльность на уровне убеждений и ценностей делает человека устойчивым ко многим соблазнам: его сложно переманить большей зарплатой, он откажется вести тайные переговоры за спиной фирмы, он будет всячески заботиться о благе своей компании.

Однако если компания по тем или иным причинам изменит прежним убеждениям, откажется от разделяемых ранее ценностей и начнет реорганизацию, то значительная часть работников может не успеть или не захотеть перестраиваться. И тогда в рамках компании появится сплоченная группа «контрреволюционеров», которая будет оказывать сопротивление нововведениям. Впрочем, это не значит, что все лояльные на уровне убеждений сотрудники будут сопротивляться изменениям. Однако важно помнить: для получения их поддержки надо, чтобы они поняли необходимость перемен, дать им возможность участвовать в разработке стратегий и составлении планов на будущее, а не делать их просто исполнителями этих планов.



Лояльность на уровне убеждений — большая ценность для компании. Такой сотрудник проявляет рвение к работе, он нетерпим к нарушениям правил со стороны других людей. Он может стать инициатором изменений, если видит в них необходимость, может спорить и отстаивать свою точку зрения. Он исполнительен, а при решении сложных проблем может выйти за рамки стереотипного мышления.

**Лояльность на уровне идентичности (5-й уровень лояльности)** является высшим уровнем. Он возникает, когда человек перестает разделять себя и объект лояльности. Верность компании на этом уровне не зависит от дохода, не зависит от того, что говорят окружающие. Она — нечто само собой разумеющееся. Если удастся достичь такого уровня включения персонала в жизнь компании, то лояльность непременно возникает сама по себе. Самый простой пример лояльного на уровне идентичности человека — владелец компании, если он связывает с будущим компании свою жизнь. Лояльность на уровне идентичности не допускает каких-либо ограничений. Если человек чего-то не может сделать для компании, то он лоялен на более низком уровне, чем уровень идентичности. По всей видимости, знаменитая японская система пожизненного найма способствует возникновению наивысшего уровня лояльности. Отсутствие такой лояльности к компании, которая взяла на себя обязательство по пожизненному найму, противоречит здравому смыслу.

**Нулевая лояльность.** Прослойкой между лояльными и нелояльными являются нейтрально настроенные сотрудники. Иногда они могут поступать так же, как лояльные, соглашаясь и выполняя требования руководства. В другой момент они могут возразить или иначе выразить свою нелояльность. Сотрудники, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, могут рассматриваться как нейтрально настроенные. Главной особенностью таких работников является то, что они менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные сотрудники. Если первые, скорее всего, согласятся с очередным решением руководства, вторые будут искать подвох даже в выплате премий, то реакцию нейтральных сотрудников заранее предугадать невозможно. Проявление лояльности или нелояльности нейтральным сотрудником будет во многом зависеть от того, под чье влияние он попадет — под влияние лояльного сотрудника (в этом случае вероятность того, что он тоже станет лояльным, достаточно высока) или под влияние нелояльного сотрудника (что будет способствовать проявлению нелояльного поведения и с его стороны).

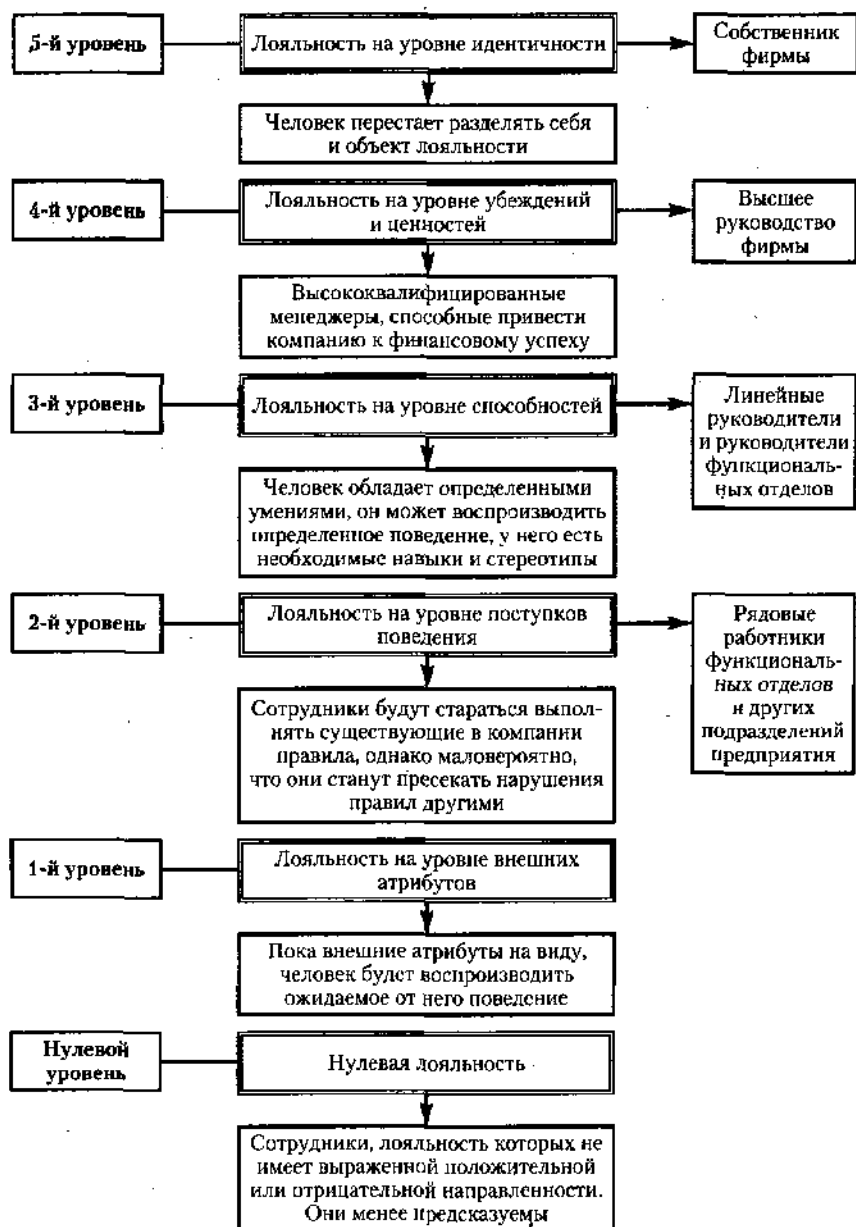
Нейтрально настроенные сотрудники — довольно большая проблема: надо думать, как они отреагируют на те или иные действия

и распоряжения. Некоторые компании, стремящиеся к однозначным и эффективным отношениям, строят свою работу с персоналом таким образом, что для сотрудника невозможно оставаться нейтральным: либо он соглашается с тем, что лояльность — обязательное условие работы в этой компании, либо принимается за поиски новой работы.

Желательное соответствие определенного уровня лояльности работника фирмы его должностному статусу показано на схеме 5.2. Подбор кадров, соответствующих нужному компании уровню лояльности, является важнейшей задачей рекрутинга.

**Условия возникновения лояльности.** Воспитание лояльности требует целенаправленных, длительных и настойчивых действий. На возникновение лояльности влияют многие факторы. Одним из основных факторов является проявление внимания к работнику и забота о нем со стороны организации. Компании, не проявляющие внимания к своим сотрудникам, вряд ли могут рассчитывать на лояльность со стороны работников. Сотрудники воспринимают ситуацию как неравноценную: «Я работаю на них каждый день, а они даже не знают, когда у меня день рождения». Людям не нравится невнимательное, потребительское отношение к ним, и они отвечают, как правило, тем же: «Вы платите мне за восемь часов работы — я выполняю свои функции. Все остальное не входит в мои обязанности». Поэтому следует помнить, что внимание и забота — своеобразная плата (может быть, даже предоплата) за лояльность. Проявление заботы и внимания предполагает, что руководитель хорошо понимает своих сотрудников, знает, что важно для конкретного человека, что он любит, чего избегает, и, опираясь на эту информацию, например при распределении наград, подбирает самую желанную для сотрудника. В данном случае компания может рассчитывать на взаимность: если возникнет необходимость выйти на работу в выходные дни или остаться на работе сверхурочно, сотрудники, скорее всего, пойдут навстречу и отработают нужное время.

Дальновидные предприятия весьма сильно привязывают к себе сотрудников. Кому захочется искать счастья на стороне, если его родная компания решит все проблемы, лишь бы он работал. Такой подход часто практикуют компании с так называемой *клановой организатурой*. Клан (семья) — этот тип организации изначально предполагает более глубокое проникновение компании в личную жизнь сотрудника. Про некоторые такие организации говорят: «Вход — рубль, выход — два». Действительно, из некоторых организаций выход затруднен. Мотивация такова: мы столько вложили в тебя, мы отправляли тебя учиться, мы оплатили твоё лечение, и после



**Схема 5.2.** Желательное соответствие определенного уровня лояльности работника фирмы его занимаемой должности

всего этого ты говоришь нам: «До свидания!» Клановая оргкультура в наибольшей степени предполагает возникновение лояльности сотрудников.

К другим типам организационных (корпоративных) культур относятся: адхократическая, иерархическая (бюрократическая), адаптивная и рыночная.

*Адхократическая культура* — это оргкультура, ориентированная на творческий подход и предпринимательство. Компания с такой оргкультурой, как правило, производит уникальные товары и услуги. Работа часто строится не на жесткой оргструктуре, а посредством формирования рабочих команд, создающихся под конкретную задачу (программу) и расформировывающихся после достижения конкретного результата. Внимание к сотруднику в такой компании может проявляться в виде заботы о его уровне образования и квалификации, предоставлении работы в соответствии с личным потенциалом.

*Иерархическая (бюрократическая) культура* — это оргкультура, ориентированная на соблюдение правил и инструкций. Важным для функционирования компании является выполнение предписаний и регламентов. Успех достигается за счет тщательного планирования деятельности, рационального распределения ресурсов. Внимание к сотрудникам проявляется в форме предсказуемости событий и требований, а также в том, что компания предоставляет каждому работнику определенную гарантию занятости.

*Адаптивная культура* способствует проведению изменений, которые необходимы для того, чтобы соответствовать меняющимся требованиям внешней среды организации.

*Рыночная культура* ориентирована на рост конкурентных преимуществ компании на рынке, достижение поставленных целей, решение задач бизнеса. Внимание к сотрудникам проявляется в форме обучения прогрессивным методам ведения бизнеса и предоставления, таким образом, персонального шанса на достижение финансового благополучия.

Данный перечень организационных культур не является исчерпывающим. Различные отделы, подразделения компании и команды могут создавать собственные нормы и ценности, что будет приводить к появлению субкультур внутри одной организации. Эти субкультуры должны быть непротиворечивы между собой и с общей корпоративной культурой. В противном случае сотрудники начинают чувствовать разочарование и неудовлетворенность работой, что негативно повлияет на их поведение и эффективность работы, а следовательно, на результаты работы компании в целом. Для выживания в условиях конкуренции требуется культура с до-

статочны большими ценностями и в то же время достаточно гибкая, чтобы быть способной адаптироваться к изменениям.

В значительной степени на лояльность оказывает влияние предыдущий опыт. Если человек имел положительный опыт лояльности, то у него будет большее желание проявлять лояльность и на новом месте работы. Если же опыт был негативным, то его решимость относиться лояльно к фирме будет гораздо ниже. Принимая на работу нового сотрудника, необходимо оценить его уровень лояльности и сопоставить его со средним уровнем лояльности в данной компании (оценить, впишется ли этот кандидат в компанию, будет ли ему здесь комфортно).

Большую роль в возникновении и укреплении лояльности играет чувство гордости. Нелояльный сотрудник никогда не гордится своим предприятием. Одна из основных задач антикризисного управления — сделать так, чтобы сотрудникам было чем гордиться. Например, предметом гордости может стать: предоставление лучшего социального пакета своим сотрудникам, самая высокая зарплата из всех предприятий данной отрасли, самые комфортные условия труда среди предприятий такого профиля, т. е. компания в чем-то должна выделиться на общем фоне, стать не такой, как все. Эта отличительная черта должна постоянно максимально подчеркиваться, при каждом удобном случае руководство должно призывать к гордости за то, что организация предоставляет такое благо своим сотрудникам. Вокруг этого отличия следует строить всю идеологическую работу с персоналом предприятия.

### **§ 5.1.3. Анализ лояльности работников организации**

Для определения фактического уровня лояльности проводят социологическое исследование среди работников организации, результаты которого дают возможность определить уровень лояльности каждого работника. С этой целью предлагают заполнить анкету (табл. 5.3), вопросы которой отражают определенное отношение работника к своей организации. По каждому вопросу анкеты респондент должен выбрать один из следующих ответов:

- абсолютно не согласен (1 балл);
- в основном не согласен (2 балла);
- в чем-то согласен (3 балла);
- в основном согласен (4 балла);
- полностью согласен (5 баллов).

Ответы на вопросы анкеты № 3, 7, 9, 11, 12 и 15 надо преобразовать на обратные. Если респондент поставил 1 балл, надо изме-

нить этот ответ на 5 баллов, 2 изменить на 4, 4 — на 2, 5 — на 1 балл (3 балла остаются без изменения).

Итоговая сумма полученных в результате опроса баллов характеризует уровень лояльности конкретного работника. Пример результатов такого опроса приведен в табл. 5.3.

Таблица 5.3

**Результаты анкетного опроса руководителей функциональных отделов фирмы на предмет определения их уровня лояльности к фирме**

Номер вопроса	Вопросы	Оценка в баллах						Средняя оценка
		Руководитель отдела № 1	Руководитель отдела № 2	Руководитель отдела № 3	Руководитель отдела № 4	Руководитель отдела № 5	Руководитель отдела № 6	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Я готов приложить усилия, превышающие общепринятые ожидания, чтобы фирма, в которой я работаю, преуспела	3	4	2	3	3	4	3,2
2	Я всегда говорю друзьям и знакомым, что работаю в велико- лестной фирме	2	4	2	3	3	4	3,0
3	Я не испытываю никакой прив- ерженности к этой фирме	3(3)	3(3)	4(2)	3(3)	2(4)	3(3)	3,0 (3,0)
4	Я соглашусь практически с лю- бым назначением, лишь бы ос- таться работать в этой фирме	1	1	2	1	1	3	1,5
5	Я считаю, что мои личные цен- ности и ценности, принятые в фирме, где я работаю, очень близки	1	1	1	2	4	3	2,0
6	Я с гордостью говорю другим, что являюсь частью этой орга- низации	1	2	1	2	2	1	1,5
7	С таким же успехом я работал бы в любой другой компании, если бы можно было выполнять аналогичную работу за боль- шую плату	5(1)	2(4)	5(1)	5(1)	3(3)	3(3)	3,8 (2,2)
8	Моя организация действительно вдохновляет меня работать как можно лучше	3	4	4	3	2	1	2,8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Требуются незначительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы я оставил работу в этой организации	4(2)	2(4)	4(2)	4(2)	3(3)	3(3)	3,3 (2,7)
10	Я очень рад, что выбрал именно эту организацию, когда искал работу и рассматривал другие предложения	2	4	2	3	3	3	2,8
11	Не имеет смысла надолго задерживаться в этой фирме	2(4)	3(3)	3(3)	3(3)	2(4)	2(4)	2,5 (3,5)
12	Во многих случаях я не согласен с основными направлениями политики организации по отношению к своим работникам	3(3)	4(2)	4(2)	5(1)	4(2)	4(2)	4,0 (2,0)
13	Мне действительно небезразлична судьба фирмы	3	5	4	4	3	4	3,8
14	Интересы фирмы я ставлю выше своих личных интересов	1	3	1	1	2	3	1,8
15	Решение начать работу в этой организации было, безусловно, ошибкой с моей стороны	4(2)	1(5)	2(4)	2(4)	2(4)	2(4)	2,2 (3,8)
Оценка уровня лояльности		32	49	33	36	43	45	

Интерпретация результатов анкетного опроса персонала организации на предмет проявления лояльности показана в табл. 5.4.

Как видно из табл. 5.4, в рассматриваемом примере только 4% (2 человека) персонала фирмы лояльны на уровне способностей (3-й уровень), т. е. обладают определенными умениями, могут воспроизводить определенное поведение, у них есть необходимые навыки и стереотипы преданности фирме. На данных работников можно положиться, они будут способствовать повышению эффективности работы фирмы в целом.

47% (21 человек) лояльны на уровне поступков и поведения, т. е. будут стараться выполнять существующие в компании правила и установленный регламент работы, но не более того.

36% (16 человек) лояльны на уровне внешних атрибутов, т. е. пока внешние атрибуты на виду, человек будет воспроизводить ожидаемое поведение. Работник данного уровня лояльности будет проявлять ее также в том случае, если он заинтересован, чтобы фирма в чем-то пошла ему на уступки (например, предоставила работнику отпуск в нужное ему время).

Структура коллектива организации по уровню лояльности

Набрано баллов	Уровень лояльности	Интерпретация результатов анкетного опроса работников	Итоговый результат исследования	
			чел.	%
0—25	Нулевой уровень	Работник к фирме нелоялен. Рассчитывать на то, что данный работник будет качественно выполнять свою работу и беспокоиться о результатах работы коллектива, в целом не следует	6	13
26—35	1-й уровень	Работник бывает лояльным только тогда, когда у него для этого есть веские причины или пока внешние атрибуты на виду	16	36
36—45	2-й уровень	В целом работник достаточно лоялен к организации, в которой он работает	21	47
46—55	3-й уровень	Работник лоялен к своей организации. Его устраивает практически все. Он всячески готов способствовать успеху организации	2	4
56—65	4-й уровень	Лояльный и преданный фирме работник	0	0
66—75	5-й уровень	Работник или действительно проявляет лояльность на уровне фанатизма, или лицемерит. Необходимо провести дополнительное исследование	0	0

13% (6 человек) персонала фирмы имеют нулевой уровень лояльности. Эти сотрудники в зависимости от ситуации могут поступить как лояльные или выразить свою нелояльность. Такие сотрудники являются достаточно большой проблемой для фирмы.

Каждый работодатель, который хочет, чтобы у него были преданные сотрудники, должен помнить, что люди не рождаются лояльными к его компании. Они ими становятся, если компания проводит определенную работу. При этом для каждого человека необходимым условием возникновения лояльности окажется что-то свое. Для одних — это политика компании по отношению к сотрудникам, для других — сиюминутные финансовые соображения, для третьих — имидж, которым обладает компания. Превращение нейтрального сотрудника в преданного — непростой и достаточно продолжительный путь.

Большинство компаний вполне удовлетворяются лояльностью 1-го и 2-го уровней своих сотрудников. Однако следует отметить,



что, если сотрудник не удовлетворен работой, клиент будет не доволен такими сотрудниками и, как следствие, фирмой в целом, т.е. фирма будет терять клиентов, что отрицательно скажется на финансовом положении фирмы. Лояльные сотрудники в сочетании с грамотным управлением, правильной маркетинговой стратегией и качественным товаром могут обеспечить компании лидерские позиции во всех ее стратегических зонах хозяйствования. В рассматриваемом примере уровень лояльности большинства сотрудников фирмы не соответствует желательному. Руководители функциональных отделов и линейные руководители должны обладать лояльностью не меньше, чем на уровне способностей (3-й уровень), в то время как только один из шести (руководитель отдела № 2) фактически обладает такой лояльностью (рис. 5.1).

Для рядовых сотрудников различных подразделений организации достаточен 2-й уровень лояльности (на уровне поступков и поведения). Дальнейший рост лояльности этой категории работников будет способствовать повышению кадрового потенциала предприятия, поскольку заинтересованность коллектива в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности своего предприятия является тем фактором, воздействуя на который можно достигать поставленных целей.

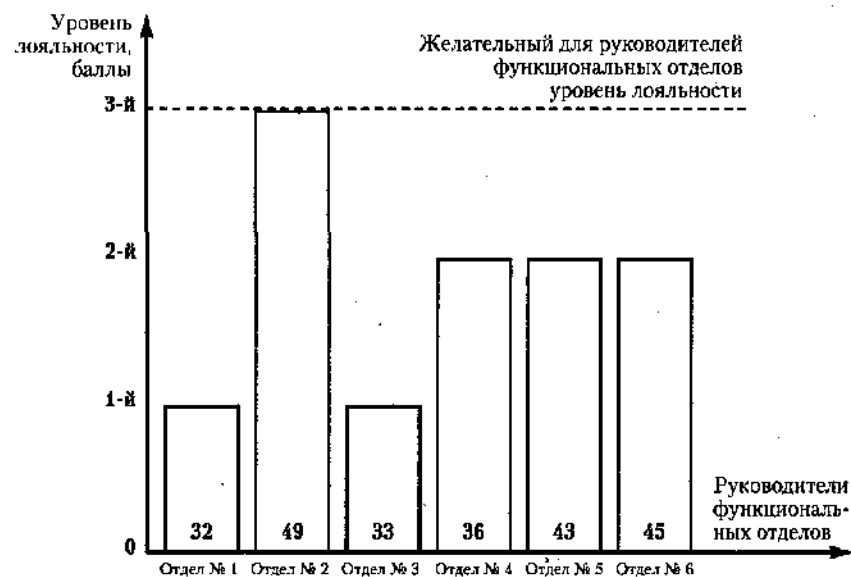


Рис. 5.1. Отклонение фактического уровня лояльности руководителей функциональных отделов фирмы от желательного (пример)

## § 5.2. Мотивация труда и хозяйствования

Для успешной деятельности предприятия важное значение имеет усиление мотивации труда его работников и мотивации хозяйствования трудового коллектива в целом. Каждая личность, так или иначе участвующая в производственном процессе, руководствуется в своем труде определенным комплексом мотивов, составляющих мотивационный комплекс труда. Этот комплекс специфичен для каждого работника, хотя и складывается под влиянием социальных процессов, имеющих место в данном трудовом коллективе и в обществе в целом. Мотивы хозяйствования имеют преимущественно групповой характер. Для каждой группировки работников предприятия (коллективов производственных бригад, цехов, отделов, предприятия в целом, группировки акционеров и т. д.) свойственен свой комплекс мотивов хозяйствования.

По природе кооперативности и конкурентности поведения мотивация труда в силу ее индивидуальности носит скорее конкурентный характер: каждый работник стремится либо максимизировать свой личный успех (*мотив индивидуализма*), либо максимизировать свое превосходство (*мотив соперничества*). Поэтому труд объективно имеет соревновательный характер. Хозяйственной мотивации в силу ее коллективного начала присуща кооперативность поведения: каждый хозяйственный коллектив стремится либо минимизировать различие между собственным успехом и успехом лидера (*мотив равенства*), либо максимизировать общий успех (*мотив кооперации*). Если в той или иной группировке работников преобладают мотивы индивидуализма, то, скорее всего, в коллективе сложится эгоистический стиль поведения. Хозяйственному стилю поведения коллектива в большей мере соответствует мотив соперничества (соревнования) в труде.

Уровень мотивации высококачественного производительного труда и мотивации хозяйствования вместе с научно-техническим уровнем производства определяют важнейшее свойство производственного процесса — работоспособность человека, от которой зависит как производительность труда, так и качество труда (выпускаемой продукции), а значит, и конечные экономические результаты производства.

### § 5.2.1. Механизм мотивации высококачественного производительного труда

Мотивация труда относится к числу психологических механизмов. Для последних характерно преобразование целей личности

в ее намерения, которые со временем приобретают черты потребности. Образ, на основе которого возникают намерения, представляет собой мотивационное поле с множеством (комплексом) отражаемых ценностей. Намерения рассматриваются как итог активности личности, взвешивающей эти ценности и определяющей возможность и оправданность их достижения.

Участвуя в труде, работник, как правило, имеет ряд потребностей, интересов, ближайших и отдаленных намерений и ценностных ориентаций, под влиянием которых и складываются мотивы труда. Так, потребность в творчестве порождает интерес к творческому труду, который уже воспринимается как ценность. Если для кого-то важнейшей ценностной ориентацией является творческий характер труда, то заработок или условия труда могут отойти на второй план; если материальное благополучие, то работник может пренебречь содержанием труда.

Производственные коллективы, как и другие субъекты хозяйствования, заинтересованы в направленности мотивов труда на рациональное использование производственных ресурсов, повышение производительности труда, бездефектное изготовление продукции, сокращение сроков освоения новшеств, поддержку прогрессивных нововведений в производство. Для сдвига мотивов на эти цели необходима согласованность интересов отдельных работников (личности) и субъектов хозяйствования. Различная степень согласованности этих интересов порождает различные мотивы труда. При полной согласованности интересов важнейшей ценностной ориентацией становится удовлетворение общественных потребностей, достигаемое выпуском высококачественной продукции в сочетании с высокой производительностью труда. Рассогласованность интересов порождает личный или коллективный эгоизм в ущерб удовлетворению общественных потребностей.

**Состав и предпочтительная структура мотивационного комплекса.** Отношение человека к трудовым процессам определяется многими мотивами в различных их сочетаниях, которые в совокупности составляют механизм мотивации труда. Он содержит: *внутренние мотивы*, определяемые предрасположенностью личности к труду (*ВМ*); *внешние положительные мотивы*, вызывающие положительную реакцию и побуждающие к труду (*ВПМ*), и *внешние отрицательные мотивы*, вызывающие отрицательную реакцию и как бы принуждающие к труду (*ВОМ*).

Наиболее действенными мотивами труда работников могут быть следующие:

А. *Внутренние мотивы:*

- общественная полезность труда;

- удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- творческий характер труда;
- соответствие специальности призванию;
- творческое участие в развитии производства;
- чувство собственника, заинтересованного в приумножении собственности;

- демократический характер управления предприятием и активное участие в нем;

- социальная справедливость.

**Б. Внешние положительные мотивы:**

- уровень оплаты труда;
- размер пакета акций (доли), которым владеет работник предприятия;

- дивиденды на акцию (долю);

- прибыль на акцию;

- удобство графика работы;

- удобство месторасположения работы;

- условия труда;

- уровень заботливости, проявляемой со стороны коллектива;

- социальные блага, предоставляемые предприятием работнику;

- социальная защищенность;

- возможность профессионального роста;

- возможность карьерного роста.

**В. Внешние отрицательные мотивы:**

- опасение банкротства предприятия;

- опасение увольнения и безработицы;

- санкции за нарушения трудовой дисциплины, перевод на неквалифицированные нижеоплачиваемые работы;

- боязнь не справиться с производственным заданием;

- критика со стороны руководителей и товарищей по работе.

Как показывают многочисленные социологические исследования, предпочтительным является мотивационный комплекс труда, в котором оценка личностью мотивационной значимости указанных выше групп мотивов при одинаковом уровне оплаты труда работников подчиняется условию: *предрасположенность личности к труду имеет большую мотивационную значимость, чем побуждение к труду, а последнее — большую значимость, чем принуждение к труду* ( $ВМ > ВПМ > ВОМ$ ).

Исследования мотивационных комплексов трудовых коллективов бригад, участков, цехов (средняя групповая оценка личных мотивов), проведенные автором на предприятиях промышленности, показывают, что при наличии предпочтительного мотивационного комплекса для коллектива характерны высокое качество изготов-

ления продукции, перевыполнение норм выработки, творческое отношение к труду специалистов и управленцев, удовлетворенность трудом, высокая дисциплина и низкая текучесть кадров.

Наиболее неблагоприятным является комплекс, в котором *предрасположенность личности к труду имеет меньшую мотивационную значимость, чем побуждение к труду, а последнее — меньшую значимость, чем принуждение к труду* ( $ВМ < ВПМ < ВОМ$ ). Для такого коллектива характерны высокий уровень дефектности выпускаемой продукции, невыполнение норм выработки, отсутствие инициативы и творчества в работе, низкий уровень лояльности, неудовлетворенность трудом, низкая дисциплина и высокая текучесть кадров. Таким образом, ухудшение структуры мотивационного комплекса труда влечет снижение качества труда коллектива организации (табл. 5.5), что в свою очередь оказывает негативное влияние на устойчивость финансового состояния предприятия.

Таблица 5.5

**Влияние структуры мотивационного комплекса труда на качество труда и уровень лояльности работников**

Ранг предпочтительности структуры мотивационного комплекса	Ранг мотивационной значимости элементов мотивационного комплекса			Уровень качества труда в производственном процессе	Уровень лояльности работников
	<i>ВМ</i>	<i>ВПМ</i>	<i>ВОМ</i>		
1	1	2	3	Высокий	3-й, 4-й
2–3	3	1	2	Пониженный	1-й, 2-й
2–3	2	1	3		
4	1	3	2	Низкий	0-й, 1-й
5–6	2	3	1		
5–6	3	2	1		

**Пример исследования реального механизма мотивации труда.** Легче всего понять содержание мотивации труда и соотношение различных мотивов на примере анализа реального мотивационного механизма. В этих целях проанализируем результаты социологических исследований мотивационных механизмов труда производственных бригад одного из цехов трикотажного производства.

Фактический мотивационный комплекс коллективов бригад этого цеха не является предпочтительным ( $ВМ > ВПМ < ВОМ$ ):

- *бригада 1* —  $0,89 > 0,64 < 0,73$  (ранг предпочтительности 1);
- *бригада 2* —  $0,81 > 0,64 < 0,77$  (ранг предпочтительности 2);
- *бригада 3* —  $0,79 > 0,61 < 0,77$  (ранг предпочтительности 3).

На формирование мотивационных комплексов этих бригад (табл. 5.6) решающее влияние оказали:

а) высокая общегрупповая оценка внутренних мотивов «общественная полезность труда» и «удовлетворенность от хорошо выполненной работы»;

б) низкая общегрупповая оценка ряда внешних положительных мотивов «удобство графика работы», «условия труда», «возможность профессионального роста»;

в) высокая оценка внешних отрицательных мотивов «опасение увольнения и безработицы», «критика со стороны руководителей и сотрудников».

Заметим, что в первой бригаде оценка внутренних мотивов сравнительно выше, а оценка внешних отрицательных мотивов ни-

Таблица 5.6

**Структура мотивационного комплекса бригад цеха**

Мотивы труда	Общегрупповая оценка мотивации труда коллективов бригад		
	бригада № 1	бригада № 2	бригада № 3
<b>I. Внутренние мотивы (ВМ)</b>			
1. Общественная полезность труда .....	1	0,93	1
2. Удовлетворение от хорошо выполненной работы .....	1	0,93	0,93
3. Новаторский характер труда .....	0,86	0,66	0,66
4. Соответствие специальности призванию .....	0,73	0,73	0,6
Общегрупповая оценка ВМ .....	0,89	0,81	0,79
<b>II. Внешние положительные мотивы (ВПМ)</b>			
1. Уровень оплаты труда .....	1	0,93	0,8
2. Удобство графика работы .....	0,33	0,33	0,33
3. Удобство месторасположения работы .....	1	1	1
4. Условия труда .....	0,4	0,4	0,6
5. Уровень заботливости, проявляемой со стороны коллектива .....	0,53	0,8	0,73
6. Социальные блага, предоставляемые предприятием работнику .....	0,86	0,66	0,53
7. Социальная защищенность .....	0,6	—	0,53
8. Возможность профессионального роста .....	0,4	—	0,4
Общегрупповая оценка ВПМ .....	0,64	0,64	0,61
<b>III. Внешние отрицательные мотивы (ВОМ)</b>			
1. Опасение банкротства предприятия .....	0,33	0,33	0,33
2. Опасение увольнения и безработицы .....	0,86	1	1
3. Критика со стороны руководителей и сотрудников .....	1	1	1
Общегрупповая оценка ВОМ .....	0,73	0,77	0,77

же, чем во второй и третьей бригадах, что обуславливает более высокую работоспособность первой бригады.

Вместе с тем, анализируемые мотивационные комплексы обладают схожестью. Во-первых, они имеют одинаковую структуру модели, и, следовательно, характер мероприятий по совершенствованию структуры комплексов будет аналогичным для всех трех бригад. Во-вторых, для всех бригад характерен достаточно высокий уровень внутренних мотивов труда, а также имеются резервы повышения этого уровня на основе усиления новаторского характера труда (например, путем создания и стимулирования работы кружков качества) и достижения большего соответствия специальности призванию каждого члена бригады (например, посредством усиления профориентации при приеме новых работников, более глубокой адаптации молодых работников, выявления слабых сторон специалистов и целенаправленного формирования профессиональных качеств и навыков и т. д.). В-третьих, в группе внешних положительных мотивов высокий уровень имеют только два мотива: удовлетворенность уровнем оплаты труда и удобством месторасположения работы. Другие внешние положительные мотивы имеют сравнительно низкий уровень и большие резервы его повышения на основе научно-технического развития производства (улучшение условий труда, возможность профессионального роста и т. д.). И наконец, для всех бригад характерен высокий уровень внешних отрицательных мотивов, связанных с боязнью увольнения с работы.

Повышение научно-технического уровня производственного процесса, ликвидация технически отсталых рабочих мест переключает внимание работника на повышение квалификации и профессионального мастерства.

В свою очередь, отсутствие технически отсталых рабочих мест и нацеленность мотивов труда на высококвалифицированный труд способствуют преодолению социальных трудностей, связанных с возможностью банкротства организации и появлением безработицы в условиях рыночных отношений: высококвалифицированный рабочий легче освоит новое рабочее место или новую профессию.

Состояние мотивационного комплекса трудового коллектива во многом определяет политику предприятия в области производственного, научно-технического и социального развития. По данным настоящего исследования, политика в области повышения научно-технического уровня производства должна иметь социальную направленность на усиление творческого характера труда, повышение престижности профессии, создание возможностей профессионального роста, значительное улучшение условий труда.

**Определение уровня предпочтительности мотивационного комплекса труда.** Мотивационный комплекс труда является неотъемлемой составляющей социальной организации производственного коллектива. Основными параметрами социальной организации являются:

*С* — коэффициент сплоченности производственного коллектива как социальной системы;

*ВМ* — средняя групповая оценка внутренних мотивов коллектива;

*ВПМ* — средняя групповая оценка внешних положительных мотивов;

*ВОМ* — средняя групповая оценка внешних отрицательных мотивов;

*МК* — структура и средние групповые оценки составляющих мотивационного комплекса коллектива;

*СПК* — групповая оценка состояния социально-психологического климата коллектива.

Указанные параметры могут быть определены по результатам социологических исследований.

Чтобы обеспечить целенаправленность работы менеджеров по усилению мотивации труда, необходимо выполнить анализ взаимосвязей параметров социальной организации производственных коллективов и их влияния на конечные результаты труда. Такой анализ, как правило, осуществляется на основе расчета коэффициентов корреляции между этими параметрами. Данный метод дает ориентировочную (коэффициент Фехнера) или приблизительную (коэффициент корреляции рангов) оценку направлений связей (прямая или обратная) и тесноты связи между признаками, представленными двумя рядами, что достаточно для выбора приоритетных направлений работы по усилению мотивации.

Ранжирование предпочтительности мотивационных комплексов (*МК*) производственных коллективов и отдельных работников по критерию максимума конечных результатов труда может быть осуществлено по следующей схеме:

1. Устанавливается предпочтительность *МК* по признаку их структуры:

а) *МК*, имеющий структуру  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ , предпочтительнее, чем *МК* со структурой  $ВМ > ВПМ < ВОМ$  или со структурой  $ВМ < ВПМ > ВОМ$ ;

б) *МК* со структурой  $ВМ > ВПМ < ВОМ$  или  $ВМ < ВПМ > ВОМ$  предпочтительнее  $ВМ < ВПМ < ВОМ$ ;

в) *МК* со структурой  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ , безусловно, предпочтительнее  $ВМ < ВПМ < ВОМ$ .



Рассмотрим пример ранжирования предпочтительности мотивационных комплексов коллективов двух цехов (табл. 5.7).

Таблица 5.7

Номер бригад, цехов	ВМ		ВПМ		ВОМ		Ранг мотивационного комплекса
	Групповая оценка	Ранг	Групповая оценка	Ранг	Групповая оценка	Ранг	
1.3	0,79	3	0,61	5,5	0,77	5,5	5,5
1.2	0,81	2	0,64	3,5	0,77	5,5	5,5
1.1	0,89	1	0,64	3,5	0,73	4,0	4,0
цех № 1	0,83		0,63		0,75		
2.1	0,72	5,5	0,71	1	0,46	1	1
2.2	0,72	5,5	0,65	2	0,51	2	2
2.3	0,73	4	0,61	5,5	0,55	3	3
цех № 2	0,723		0,656		0,506		

В рассматриваемом примере в бригадах цеха № 2 МК имеет структуры  $ВМ > ВПМ > ВОМ$  — более предпочтительные, чем структуры МК бригад цеха № 1, где  $ВМ > ВПМ < ВОМ$ . Следовательно, МК бригад цеха № 2 следует присвоить ранги предпочтительности 1, 2, 3, а МК бригад цеха № 1 — ранги 4, 5, 6.

2. Предпочтительность МК, имеющих одинаковую структуру, устанавливается по признаку предпочтительности значения групповой оценки составляющих:

а) предпочтителен МК, в котором предпочтительнее значения всех трех составляющих (для  $ВМ$  и  $ВПМ$  — выше, а для  $ВОМ$  — ниже);

б) при отсутствии условия а) предпочтителен МК, в котором предпочтительнее значения двух составляющих или явное предпочтение по одной из составляющих;

в) при отсутствии явного предпочтения составляющих сравниваемым комплексам присваиваются средние ранги.

В исследуемом производстве ранги МК одинаковой структуры устанавливаем следующим образом.

В бригадах 2.1, 2.2, 2.3 ни один из МК не имеет предпочтения по всем трем составляющим, однако имеются явные предпочтения по составляющим  $ВПМ$  и  $ВОМ$ , поэтому:

структура  $0,72 > 0,71 > 0,46$  имеет ранг 1,

структура  $0,72 > 0,65 > 0,51$  — ранг 2,

структура  $0,73 > 0,61 > 0,55$  — ранг 3.

В табл. 5.8 показана корреляция рангов параметров социальной организации коллективов и конечных результатов производства. Проанализируем эту таблицу.

Таблица 5.8

**Коэффициенты корреляции рангов  
параметров социальной организации производственных бригад  
и конечных результатов производства**

	<i>С</i>	<i>ВМ</i>	<i>ВПМ</i>	<i>ВОМ</i>	<i>МК</i>	<i>СПК</i>	Количес- ственный результат	Качес- ственный результат
<i>С</i>	1							
<i>ВМ</i>	-0,01	1						
<i>ВПМ</i>	0,59	-0,44	1					
<i>ВОМ</i>	0,25	-0,83	0,39	1				
<i>МК</i>	0,46	-0,74	0,9	0,96	1			
<i>СПК</i>	0,47	0,84	0,14	-0,64	-0,56	1		
Количе- ственный результат	0,63	-0,66	0,67	0,87	0,97	-0,39	1	
Качес- ственный результат	-0,06	-0,7	0,37	0,81	0,81	-0,04	0,94	1

Коэффициент сплоченности производственных бригад находится в тесной прямой взаимосвязи с внешней положительной мотивацией и в умеренной — с внешней отрицательной мотивацией, что определяет достаточно тесную связь межличностных отношений в бригаде с ее мотивационным комплексом в целом. На формирование внутренней мотивации сплоченность бригады непосредственного воздействия не оказывает. И наоборот, внутренняя мотивация практически не оказывает воздействия на межличностные отношения в бригадах. Следовательно, межличностные отношения в данных коллективах лежат за пределами внутренней predisposedности к труду, его восприятия как самостоятельной ценности. Сплоченность бригад находится в тесной взаимосвязи с социально-психологическим климатом в бригадах, а последний, в свою очередь, в сильной прямой связи с внутренними мотивами, т. е. межличностные отношения оказывают воздействие на внутреннюю мотивацию не непосредственно, а через социально-психологический климат в коллективе.

Мотивы труда обеспечивают тесную прямую взаимосвязь межличностных отношений, возникающих в процессе коллективного труда, с его количественными результатами. Взаимосвязь с качественными результатами труда практически отсутствует. Следова-

тельно, партнерство членов бригад нацелено на достижение лишь количественных результатов. При ранжировании значений параметров сплоченности бригад и количественных результатов их труда ранговые ряды этих параметров совпадают.

Одной из причин отсутствия взаимосвязи межличностных отношений с внутренними мотивами труда в рассматриваемых коллективах является преимущественно умеренный статус субъектов межличностных отношений (внутридиадные и внутритриадные отношения) и ограниченное число субъектов, имеющих статус «популярного» и «лидера». Высокостатусный субъект (лидер), как правило, привносит в жизнь группы элементы инновационности, возможно, ценой отхода от ряда прежних норм. Это обстоятельство способствует более эффективному достижению групповой цели и создает предпосылки для перевода группы на новую, более высокую ступень жизнедеятельности, что позволяет рассматривать этот феномен в качестве возможного механизма развития коллектива. На наш взгляд, ярким подтверждением наличия и эффективности такого механизма являлось стахановское движение, лидеры которого вышли за рамки существующих норм работы производственных бригад и звеньев, внесли новые, смелые формы организации труда, благодаря чему резко возросли его эффективность и значимость внутренних мотивов труда. На этой основе зарождаются противоречия между мотивацией высокоэффективного труда и технической базой производства, что создает новые стимулы научно-технического развития.

Отсутствие элементов инновационности в деятельности той или иной группы лишает механизм межличностных отношений возможности оказывать воздействие на внутренние мотивы труда и через развитие последних саморазвиваться. Необходимо в каждом производственном коллективе воспитание (или внедрение) лидера, ориентированного на нововведения в производственный процесс.

Внутренняя мотивация в данном коллективе находится в умеренной обратной связи с внешней положительной мотивацией и в тесной обратной связи с внешней отрицательной мотивацией и мотивационным комплексом труда в целом. Это определило тесную обратную связь внутренней мотивации с количественными и качественными результатами труда. Вместе с тем, внутренняя мотивация находится в сильной прямой связи с состоянием социально-психологического климата в бригадах: чем выше восприятие труда как самостоятельной ценности, тем выше уровень благополучия климата в коллективе. И наоборот.

Чем же можно объяснить характер полученных в данном случае связей внутренней мотивации с конечными результатами тру-

да? Некоторые соображения на этот счет можно высказать, если принять допущение о генетической преемственности качественно различных мотивов трудовой деятельности: трудовая деятельность стимулируется сначала мотивами с вектором *от субъекта к объекту*, в частности романтическими и комфортными или близкими к ним мотивами. Такая структура мотивов характерна, например, для молодых работников в период их адаптации, т. е. в начальный период трудовой деятельности. В последующем все больший удельный вес приобретают другие мотивы, направленные *от объекта к субъекту* и более тесно и предметно связанные с трудовым процессом (мотивы материальной заинтересованности и трудовых достижений). Далее мотивационная сфера развивается вновь от субъекта к объекту, но теперь мотив зарождается из внутренних побуждений и имеет целью *изменить объект* — трудовой процесс в сторону большего удовлетворения ценностных потребностей личности, ее самореализации. Таким образом, *внутренние мотивы реализуются через совершенствование производственного процесса и лишь при этом условии проявляются в конечных результатах труда*.

Полученная в данном примере обратная взаимосвязь между внутренними и внешними мотивами соответствует допущению о генетической преемственности качественно различных мотивов трудовой деятельности: с развитием мотивационной сферы внешняя мотивация как бы вытесняется внутренней мотивацией. И наоборот, с деградацией мотивационной сферы вытесняется внутренняя мотивация.

В исследуемом производстве внутренние мотивы не находят достаточной реализации, что подтверждается, в частности, значениями групповых оценок таких факторов социально-психологического климата, как участие в управлении производством (средняя оценка 0,25—0,35) и перспективы профессионального роста, отражающих возможности самореализации. Повышение внешней положительной мотивации может приводить к снижению внутренней мотивации, если приоритет отдается сиюминутным интересам.

Внешние положительные мотивы находятся в умеренной прямой взаимосвязи с внешними отрицательными мотивами: повышение уровня внешней положительной мотивации ведет к умеренному снижению внешней отрицательной мотивации. Внешние положительные мотивы находятся в тесной прямой взаимосвязи с количественными результатами труда, что свидетельствует о направленности этих мотивов прежде всего на количественные достижения, поскольку они стимулируются заработной платой выше, чем качественные результаты.

Стадии эволюции сферы мотивации труда под влиянием производственного процесса иллюстрируются на рис. 5.2.

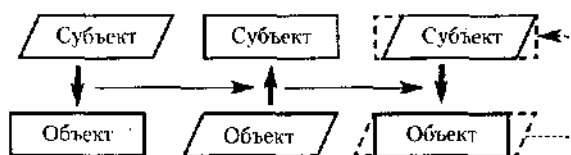
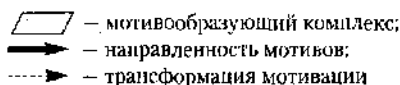


Рис. 5.2. Эволюция сферы мотивации в трудовом процессе:



Проведенные на предприятиях исследования позволили сделать следующие выводы:

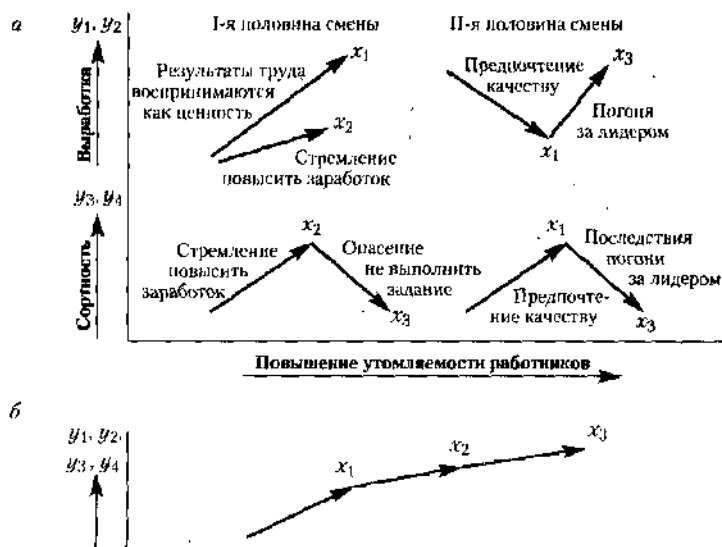
- в течение рабочего дня на результат труда влияют все три компонента мотивационного комплекса;
- влияние этих компонентов различно как по характеру результата (общая выработка, бездефектная выработка), так и по периоду рабочей смены (первая и вторая половины смены);
- приоритет объема производства над качеством продукции реализуется в первую очередь («погоня» за лидером) и ведет к повышению объема производства в ущерб качеству изготовления продукции.

Направленность воздействий мотивов труда на работоспособность работников показана на графиках (рис. 5.3). Формирование предпочтительного мотивационного комплекса и социотехническая политика по снижению утомляемости должны быть направлены на получение предпочтительного графа влияния мотивов на результат труда (рис. 5.3, б).

### § 5.2.2. Мотивационный механизм хозяйствования

*Мотивационный механизм хозяйствования — это совокупность побудительных причин и осознанных способов хозяйственного отношения к деятельности предприятия, а также хозяйственных действий производственных коллективов и различных социальных групп предприятия, усиливающих шансы на достижение успеха.*

Развитие мотивационного механизма хозяйствования порождает **синергизм хозяйствования** — эффект объединения творческих



**Рис. 5.3.** Направленность воздействия мотивов труда на работоспособность:

*а* — интерпретация результатов эмпирических исследований;  
*б* — гипотетический предпочтительный граф воздействия мотивов

потенциалов профессиональных управленцев и непосредственных участников производственного процесса. Этот эффект проявляется в повышении результативности принимаемых решений, работоспособности персонала, качества и конкурентоспособности продукции, эффективности и гибкости производства.

В отличие от мотивации труда, присущей каждому работнику предприятия и малым производственным группам, члены которых непосредственно взаимодействуют в трудовом процессе, мотивация хозяйствования имеет место в трудовых коллективах бригад, цехов, производств, взаимодействующих в производственном процессе, а также других хозяйственных подразделений предприятия. Эти два вида мотивации (труда и хозяйствования) тесно связаны между собой: одни мотивы труда как бы несут в себе те или иные стимулы хозяйствования, другие — генерируют их. Так, высокий уровень внутренних мотивов труда порождает поддержку персоналом прогрессивных технических нововведений (один из мотивов хозяйствования). Внешние положительные мотивы труда, основой которых является заработок, определяют мотивы бережливости, ответственности за результаты труда.

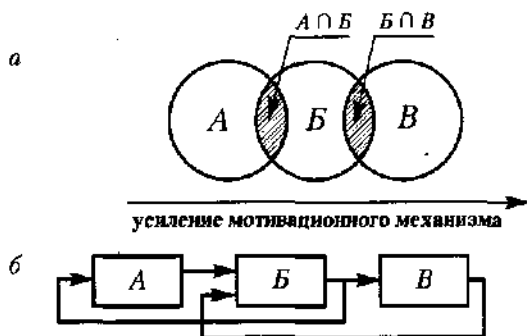
Очевидно, что чем выше уровень мотивации высококачественного производительного труда членов производственного коллектива, тем шире распространено в этом коллективе хозяйское отношение к делу и сильнее мотивы хозяйствования.

В свою очередь, высокий уровень хозяйственной мотивации порождает предпринимательский, стиль поведения предприятия, для которого характерны ориентация на потребителя и удовлетворение его потребностей, целевая установка на повышение потенциала прибыльности, стремление к обновлению производства и производимой продукции, гибкая, разнообразная реакция на изменения на рынке, поощрение инициативы в поиске путей достижения успеха, готовность идти на обоснованный риск.

Складываясь под влиянием мотивов высококачественного производительного труда, хозяйственная мотивация в свою очередь способна усилить мотивацию труда. Так же мотивация предпринимательства, развиваясь под влиянием мотивов хозяйствования, усиливает их.

Характер взаимосвязей хозяйственной мотивации с мотивацией труда и мотивацией предпринимательства иллюстрируется на рис. 5.4.

В отличие от субъекта хозяйственного права, основным признаком которого является наличие у него обособленного имущества и права собственности на это имущество, обеспечивающего собственнику максимум возможностей заниматься непосредственно



**Рис. 5.4.** Взаимодействие мотивационных механизмов высококачественного производительного труда, хозяйствования и предпринимательства

*а* — множество мотивов хозяйствования *В* имеет общие части с множеством мотивов труда *А* ( $A \cap B$ ) и множеством мотивов предпринимательства *В* ( $B \cap V$ ); *б* — мотивы труда *А* генерируют мотивы хозяйствования *Б*, а последние генерируют мотивы предпринимательства *В*; *Б* — усиливает *А*; *В* — усиливает *Б*

предпринимательской деятельностью, в хозяйственной мотивации субъект хозяйствования не обладает правом собственности на имущество предприятия и не ведет непосредственно предпринимательскую деятельность. Но он заинтересован в успехе предпринимательства, так как от этого зависит его доход и перспективы. Хозяйственные мотивы усиливаются при наличии в подразделениях компании акционеров, заинтересованных в получении дивидендов и росте курса акций.

Наиболее распространенными мотивами хозяйствования являются:

*А. Мотивы ответственности:*

- *выживания*: стремление обеспечить выживание предприятия в конкуренции и избежать разорения и безработицы;
- *стабильности*: стремление к стабильности производственного процесса и его результатов и их росту;
- *лидерства и престижа*: желание сохранить или повысить престиж подразделения или занять лидирующее положение.

*Б. Мотивы участия в управлении:*

- *творчества*: стремление реализовать опыт, знания и идеи в организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства, маркетинга и в управлении;
- *научности управления*: стремление обеспечить своевременность и обоснованность решений, принимаемых на уровне компании или ее подразделений;
- *реализации накопленного потенциала*: желание реализовать свой потенциал в управлении и свои замыслы в повышении уровня предпринимательского поведения.

*В. Мотивы профессионального роста:*

- *заработка*: желание повысить текущий заработок и доходы в будущем;
- *престижа профессии, продвижения по службе и карьеры*: стремление к повышению или поддержанию престижа профессии, расширению возможностей продвижения по служебной лестнице, выполнению более квалифицированной работы;
- *технического творчества*: желание более полно реализовать свои знания и умения, сделать вклад в рационализацию продукции и производственного процесса.

*Г. Мотивы рационализации оргструктур и систем управления:*

- *демократизации управления*: наиболее полное использование возможностей акционерной демократии в интересах повышения прибыльности, роста и научно-технического развития производства;
- *гибкости производства*: повышение гибкости в перестройке производства в соответствии с требованиями рынка;



• *научности и гибкости управления*: полноценное использование знаний и умений руководителей и специалистов, рационализация и сочетание стилей управления, развитие инициативы в управлении.

По природе кооперативности и конкурентности поведения мотивация труда в силу ее индивидуальности носит скорее конкурентный характер: каждый работник стремится либо максимизировать свой личный успех (мотив индивидуализма), либо максимизировать свое превосходство (мотив соперничества). Поэтому труд объективно имеет соревновательный характер. Хозяйственной мотивации в силу ее коллективного начала присуща кооперативность поведения: каждый хозяйственный коллектив стремится либо минимизировать различие между собственным успехом и успехом лидера (мотив равенства), либо максимизировать общий успех (мотив кооперации). Если в той или иной группировке работников преобладают мотивы индивидуализма, то, скорее всего, в коллективе сложится эгоистический стиль поведения. Хозяйственному стилю поведения коллектива в большей мере соответствуют коллективные начала кооперации и личные мотивы соперничества (соревнования) в труде.

Одни и те же мотивы хозяйствования могут приводить к различным действиям (поведению). Так, мотив престижа может побудить к профессиональному росту или (и) к ответственному отношению к делу; мотив выживания в конкуренции — к повышению ответственности за результаты работы или (и) к активной деятельности по рационализации производственной структуры и т. д. Версия результативности мотивов хозяйствования специалистов предприятия в характерных направлениях их участия в процессах хозяйствования приведена в табл. 5.9.

По признаку социальной природы мотивов хозяйствования целесообразно выделение двух групп: *мотивы взаимодействия* и *мотивы состязательности*.

Мотивы взаимодействия дифференцируются по критериям:

*А — взаимопомощи*, когда взаимодействие направлено на достижение успеха одного из партнеров;

*Б — общей выгоды*, когда взаимодействие направлено на повышение общего успеха;

*В — равенства*, когда взаимодействие направлено на достижение равного успеха партнеров.

Мотивы состязательности имеют критерии:

*Г — индивидуализма*, когда хозяйственное подразделение стремится усилить только свой успех, вне зависимости от успехов других подразделений;

**Результативность (ранги) мотивов хозяйствования  
специалистов предприятия**

№ п/п	Мотивы	Направления участия в хозяйственной деятельности			
		участие в управлении	ответственное поведение	профессиональный рост	рационализация оргструктур
1	Доходности, прибыльности, высоких заработков	1	3-4	2	3-4
2	Стабильности	2	1	3-4	3-4
3	Выживания	2-3	1	4	2-3
4	Лидерства, престижа, карьеры	2	3-4	1	3-4
5	Творчества, реализации знаний и умения	3-4	3-4	1	2
6	Научности и гибкости управления	2	3-4	3-4	1
7	Гибкости производства	2	3-4	3-4	1
8	Демократизации уп-	1	3-4	3-4	2

*Д* — *соревнования*, когда хозяйственное подразделение стремится превзойти в достижении успеха другие подразделения;

*Е* — *агрессии*, когда хозяйственное подразделение стремится снизить успех другого подразделения (иногда этим мотивом руководствуются для того, чтобы повысить значимость собственного успеха или приуменьшить значимость своей неудачи).

Хозяйственное подразделение может руководствоваться не одним, а несколькими критериями: с одними подразделениями находится в соревновании, с другими — стремиться к общему успеху, с третьими — вступать в отношения равенства или оказывать им помощь и т. д. Выбор того или иного критерия поведения, очевидно, определяется социально-экономической ситуацией деятельности предприятия, характером хозяйственных отношений подразделений, демографическими характеристиками социальных групп, социально-психологическим климатом и социальной зрелостью трудовых коллективов.

### **§ 5.3. Резервы повышения работоспособности человека**

В настоящее время не существует единого мнения о понятии работоспособности. Ряд авторов определяют работоспособность как потенциальную возможность индивидуума выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени и признают прямым критерием оценки работоспособности динамику функционального состояния организма работающего. Другие применительно к производственной деятельности определяют работоспособность как свойство работника, обуславливающее потенциально доступный ему уровень производительности труда при фиксированном уровне качества изготовления продукции и признают прямым критерием оценки работоспособности динамику выработки продукции в течение рабочей смены. Третьи предлагают терминологически разграничить работоспособность как эффективность деятельности и работоспособность как психофизиологический потенциал работника.

Следует отметить, что эти определения недостаточно полно отражают понятие работоспособности человека в производственном процессе как многофакторного параметра. Исследования работоспособности до недавнего времени велись преимущественно в интересах рационализации одного из факторов работоспособности — физиологического подхода к разработке режимов труда и отдыха. Как показано далее, «потенциальная возможность индивидуума» и «свойства работника» как элемента производственной системы зависят от свойств других элементов этой системы. Уровень качества изготовления продукции изменяется с изменением работоспособности, поэтому динамику работоспособности нельзя определить при фиксированном уровне качества изготовления.

Как известно, любая система обладает свойствами, которых не имеют составляющие ее элементы. Эти свойства появляются в результате взаимодействия элементов системы. В трудовом процессе человек взаимодействует с предметами и средствами труда, а также с другими людьми в определенной внутрипроизводственной среде. Работоспособность человека проявляется лишь как результат этого взаимодействия и измеряется производительностью труда (выработкой) и качеством изготовления продукции. С изменением параметров (свойств) элементов производственной системы изменяется и работоспособность. Если состояние материально-вещественных элементов системы по времени фиксировано, работоспособность изменяется лишь под влиянием состояния человека, меняющегося по времени в результате утомления.

Очевидно, что высокая работоспособность достигается при целенаправленном проектировании производственной системы, охватывающем все ее элементы и включающем инженерно-психологическое проектирование, а также при целенаправленном управлении системой, включающем профессиональный отбор и профессиональную подготовку кадров.

С учетом сказанного можно сформулировать следующее определение работоспособности: *работоспособность в производственном процессе есть свойство социотехнической системы, определяемое качеством и взаимодействием ее элементов, обуславливающее потенциально доступный конкретному работнику уровень производительности труда и качества изготовления продукции.*

При таком понятии работоспособности это свойство социотехнической системы может играть роль интегрального критерия научно-технического уровня и качества производственного процесса. Такой критерий имеет ряд особенностей:

- он формируется под влиянием свойств множества элементов производственной системы различной природы (технических, технологических, экономических, организационных, экологических, социальных);

- его значение для данного индивидуума изменяется во времени (в течение рабочей смены, в зависимости от времени смены в сутках, по дням недели и т. д.) в зависимости от утомления в процессе производственной деятельности и последующего снятия этого утомления или его накопления;

- изменяясь во времени, этот критерий отражает не только характеристику эффективности деятельности, но и интенсивности факторов, под влиянием которых изменяется эффективность.

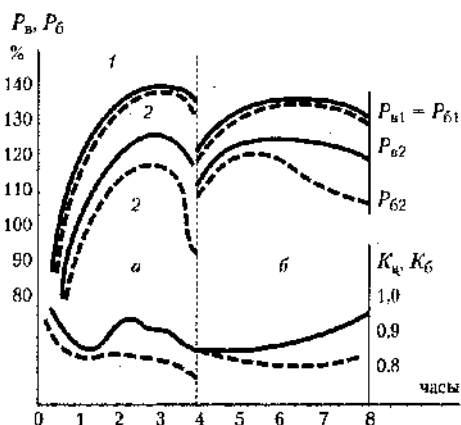
В силу указанных особенностей оценка прогрессивности технологической системы и организации производственного процесса по критерию работоспособности будет более полной и всесторонней, чем оценка по критерию производительности труда.

**Общая и бездефектная работоспособность.** Критерий работоспособности имеет абсолютное и относительное значения. В качестве абсолютного критерия можно рассматривать величину общей и (или) бездефектной выработки продукции как функцию времени; в качестве относительного критерия — уровень работоспособности по отношению к базовому значению в данное время. Бездефектная выработка как функция времени характеризует бездефектную работоспособность, т. е. способность работника достигать тот или иной уровень производительности труда без дефектов изготавливаемой продукции.

В выполненных ранее другими авторами исследованиях понятие бездефектной работоспособности отсутствовало и бездефектная работоспособность как свойство производственного процесса не исследовалась. В то же время проблема бездефектного изготовления продукции остается нерешенной. Попытки решить данную проблему введением целевого управления по критерию «сдача продукции с первого предъявления» (система бездефектного изготовления продукции, зародившаяся в 1950-е годы) и по критерию «качество труда» (система бездефектного труда, зародившаяся в 1960-е годы) не привели к успеху, так как управляющие воздействия направлялись лишь на социальные элементы производственного процесса, а не на социотехническую систему в целом.

На рис. 5.5 иллюстрируется изменение общей и бездефектной работоспособности, характерное для текстильной промышленности. На этом рисунке при расчете относительных значений работоспособности рабочих в качестве базового значения принята более высокая работоспособность рабочего-лидера. Из графика очевидна низкая бездефектная работоспособность рабочих, снижающаяся по мере их утомления более быстрыми темпами, чем общая работоспособность.

Динамику работоспособности работников рассмотрим на примере результатов, полученных автором при проведении многочисленных экспериментов с целью изучения работоспособности рабо-



**Рис. 5.5.** Характер изменения общей ( $P_v$ ) и бездефектной ( $P_b$ ) работоспособности в течение смены:

*а* — до перерыва на обед; *б* — после перерыва на обед;

$K_v, K_b$  — относительное значение общей и бездефектной работоспособности рабочих;

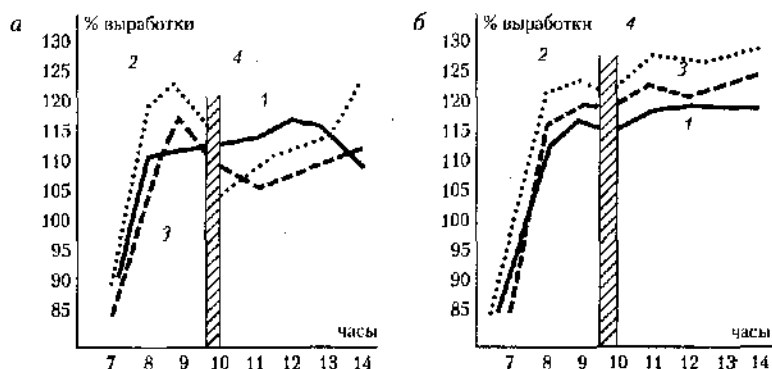
————— — общая выработка; - - - - - бездефектная выработка

чих основных профессий некоторых предприятий текстильной и легкой промышленности. В качестве основных факторов динамики работоспособности рассматривались такие инженерно-психологические характеристики оборудования и технологического процесса, как физическая и эмоциональная нагрузка, рабочая поза, темп и ритм работы, монотонность трудового процесса, а также психофизиологические характеристики личности, режим труда и отдыха.

На рис. 5.6 показана динамика работоспособности работниц в течение рабочей смены без проведения мероприятий по снижению утомляемости и после проведения таких мероприятий.

Типично наличие трех стадий работоспособности: вработывания (нарастающей работоспособности), устойчивой работоспособности и развивающегося утомления, когда уровень выработки заметно снижается. После обеденного перерыва эти стадии повторяются, но первая стала короче из-за кратковременности перерыва, а уровень устойчивой работоспособности снизился. В конце рабочего дня довольно часто наблюдается кратковременный подъем работоспособности — «конечный порыв», что связано с эмоциональным воздействием фактора, предвидения окончания рабочего дня.

Наиболее плавная линия работоспособности характерна для работниц предпенсионного возраста (кривая 1): благодаря опыту они распределяют свои силы в течение смены более рационально. Мо-



**Рис. 5.6.** Динамика работоспособности в течение смены

а — без проведения мероприятий по снятию утомляемости; б — с проведением мероприятий по снятию утомляемости; 1 — изменение работоспособности работниц предпенсионного возраста; 2 — со стажем работы семь лет; 3 — со стажем менее года; 4 — время обеденного перерыва

лодые опытные работницы (кривая 2) достигают более высокой максимальной работоспособности, но во второй половине смены работоспособность резко снижается, а в конце смены наблюдается скачок, в то время как у работниц предпенсионного возраста из-за производственного утомления — существенное падение. Для динамики работоспособности малоопытных рабочих характерны более резкие колебания работоспособности под влиянием утомляемости. Проведение мероприятий по снятию утомляемости позволяет стабилизировать их работоспособность.

Анализ результатов анкетного опроса по параметру «утомляемость» показал, что 66% опрошенных ткачей, 81% операторов ширильного оборудования и 100% операторов прядильных машин чувствуют усталость во время работы. Нервное напряжение испытывают 50% ткачей, 62,5% ширильщиц и 100% прядильщиц. У большинства опрошенных операторов ширильного и прядильного оборудования устает спина, а также плечи. Для прядильщиц характерны усталость кистей рук, головокружение, бессонница и усталость голени. У многих ткачей во время работы устают глаза, испытывается усталость голени. Абсолютное большинство работниц нуждается в течение смены в дополнительном отдыхе.

Труд рабочих этих профессий требует постоянного напряжения внимания. Операторы ширильного оборудования находятся в течение смены в вынужденной рабочей позе в условиях искусственного освещения и высокого шумового фона. Операторы прядильных машин и ткачи большую часть времени проводят «на ногах», перемещаясь от станка к станку или стоя. Отсюда большое количество жалоб на усталость голени и стопы. В процессе работы выполняется много однообразных кратковременных операций, что наряду с физической усталостью вызывает и так называемую «производственную скуку».

Внедрение простейших мероприятий, способствующих преодолению утомляемости и восстановлению работоспособности в течение смены, позволяет значительно повысить потенциал работника, а следовательно, и бездефектную работоспособность. Из графиков динамики работоспособности (рис. 5.6, б) видно, что в результате проведения мероприятий по снятию утомляемости выработка всех работниц повысилась на 9—10%. Максимальный уровень выработки переместился с 9 часов на 12 часов (в дневную смену) и повысился примерно на 5%. Колебания работоспособности в течение смены стали менее резкими.

Результаты проведенных исследований позволяют сделать ряд очень важных выводов. Во-первых, не подтверждены высказывания некоторых исследователей, что производительность труда

концу смены возрастает или сохраняется на высоком уровне. Под влиянием утомляемости, по их мнению, постепенно ухудшается лишь функциональное состояние организма, однако его резервные возможности позволяют компенсировать негативное влияние утомляемости. Исследования автора показывают, что при высокой тяжести труда такая компенсация не достигается. Подобная ориентация разработчиков новых технологий и организаторов производства приводит как бы к «узакониванию» высокой тяжести труда, игнорированию определенных требований к технологическому оборудованию, организации производства и условиям труда, что приводит в итоге к ухудшению результатов работы предприятия.

Во-вторых, несмотря на известность проблемы утомляемости наличие системы эргономических требований к технике, тяжести труда в современном производстве остается крайне высокой (например, в текстильном производстве — III—IV категории тяжести), что не только снижает эффективность производства и качество изготовления продукции, но и имеет далеко идущие социальные последствия. В силу этого, безусловно, необходим приоритет снижения тяжести труда и повышения его комфортности при разработке новой техники.

В-третьих, осуществленные в ходе экспериментальных исследований рутинные нововведения по снятию утомляемости привели к значительному повышению уровня и улучшению динамики работоспособности. Это дает основание предполагать, что более радикальные меры по снижению тяжести труда, которые могут быть осуществлены технологическими нововведениями, приведут к более глубоким изменениям работоспособности в сторону ее повышения.

**Психологическая стоимость труда.** Потенциальные возможности повышения работоспособности можно оценить сопоставлением работоспособности работников-лидеров и аутсайдеров. Как видно из рис. 5.7, работник, имеющий максимальную работоспособность в дневную смену (кривая 1), теряет свое лидерство в вечернюю смену (кривая 2). При этом во второй половине вечерней смены уровень его работоспособности относительно дневной смены снижается до 0,85 (кривая 8). Роль лидера в вечернюю смену в данном эксперименте занял другой работник (кривая 3). Потенциальные возможности работника с минимальной работоспособностью оцениваются в сопоставлении с соответствующим лидером (кривые 6, 7). В данном случае аутсайдер в большей мере уступает лидеру в первой половине дневной смены и во второй половине вечерней смены. Используя профессиональный отбор, обучение, тренинг, можно приблизить психофизиологические характерис-





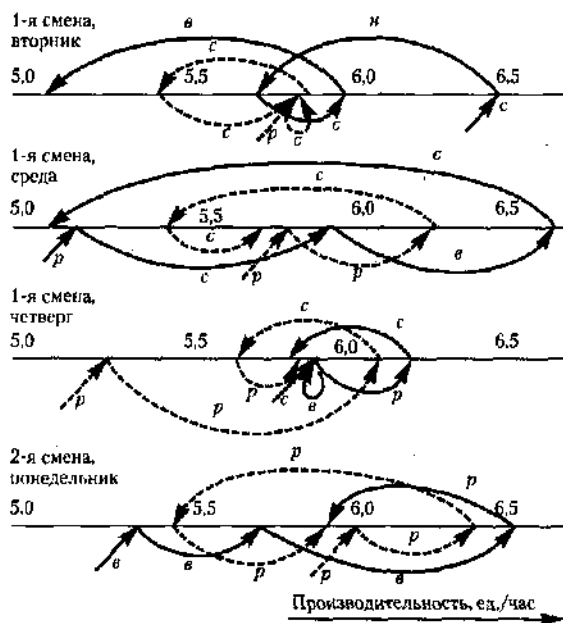
**Рис. 5.7.** Работоспособность человека при работе в дневную и вечернюю смены

1 — работоспособность лидера дневной смены; 2 — работоспособность лидера дневной смены в вечернюю смену; 3 — работоспособность лидера вечерней смены; 4 — работоспособность аутсайдера дневной смены; 5 — работоспособность аутсайдера дневной смены в вечернюю смену; 6, 7 — минимальный уровень работоспособности работника (по отношению к лидеру) в дневную (6) и вечернюю (7) смены; 8 — уровень работоспособности работника в вечернюю смену (2) относительно его работоспособности в дневную смену (1) до (а) и после (б) перерыва на обед

тики и квалификацию работников к уровню лидера по работоспособности. При проведении таких мероприятий возможно повышение производительности труда аутсайдера на 10—11%.

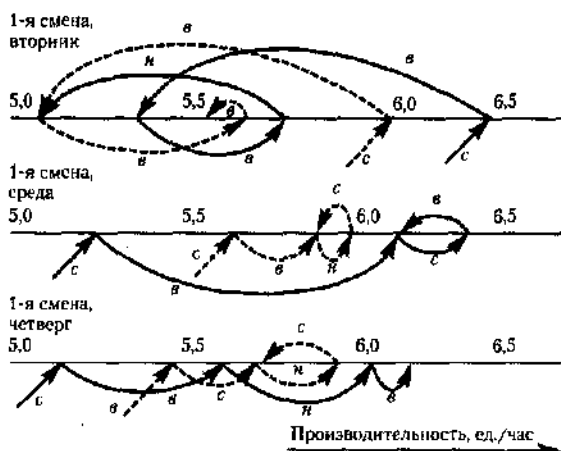
Работоспособность человека меняется не только в течение рабочего дня, но и в течение рабочей недели. Динамика работоспособности лидера, среднего по производительности труда работника и аутсайдера по дням недели показаны на рис. 5.8—5.10. На этих рисунках показаны колебания выработки по часам смены в различные дни рабочей недели. Как видно из графиков, для всех трех групп работников характерно существенное уменьшение размаха колебаний в четвертый день рабочей недели. К этому дню работник восстанавливает выработанный стереотип, потерянный за дни отдыха, более экономно использует свои силы и сосредоточивает внимание на поддержании средних результатов. По-видимому, в четвертый и пятый дни рабочей недели, когда наступает наибольшее утомление, целесообразно усиливать мероприятия по его снятию.

На этих же графиках можно проследить взаимосвязь между ходом производственного процесса (изменением выработки) и эмоциональным состоянием работника, зависящим от возникновения по-



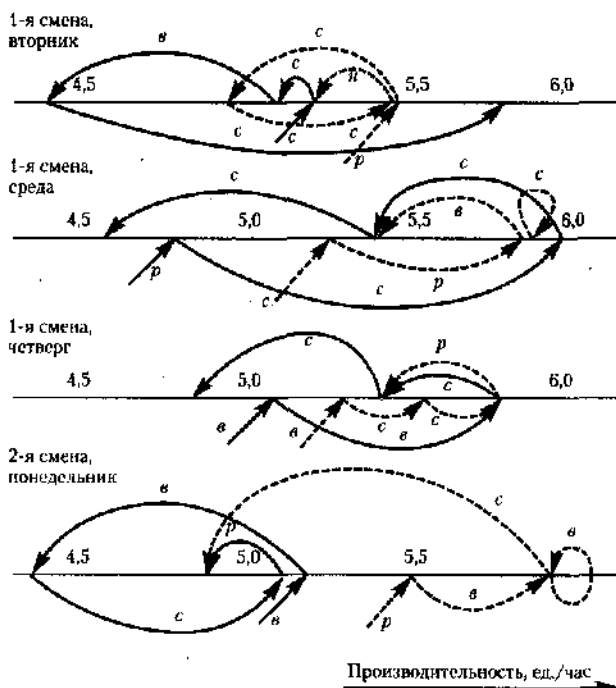
**Рис. 5.8.** Графы изменения производительности и эмоционального состояния лидера в течение рабочей смены и по дням недели

—— первая половина смены; - - - - вторая половина смены



**Рис. 5.9.** Графы изменения производительности и эмоционального состояния среднего по производительности труда работника в течение рабочей смены и по дням недели

—— первая половина смены; - - - - вторая половина смены



**Рис. 5.10.** Графы изменения производительности и эмоционального состояния аутсайдера в течение рабочей смены и по дням недели  
 — первая половина смены; - - - вторая половина смены

требности к преодолению трудности в достижении поставленных целей. Эмоциональное состояние работников в данном эксперименте регистрировалось каждый час смены (в течение недели) с помощью теста «Как твое самочувствие», показывающего расслабленное (*р*), спокойное (*с*), напряженное (*н*) и возбужденное (*в*) состояния.

На графах прослеживаются индивидуальные особенности каждого работника. Так, лидер (рис. 5.8) осуществляет вход в производственный процесс в начале 1-й смены и после обеденного перерыва (прямые стрелки), как правило, в расслабленном или спокойном состоянии; средний по производительности труда работник (рис. 5.9) — в спокойном или возбужденном состоянии; аутсайдер (рис. 5.10) во второй и третий дни недели — в расслабленном или спокойном состоянии, а в четвертый день недели — в возбужденном.

Лидер в начале смены в спокойном состоянии достигает высокой выработки. Стремление удержать ход процесса на достигнутом

уровне сопровождается переходом в напряженное или возбужденное состояние, что в итоге приводит к снижению выработки под влиянием наступающего утомления, усугубляемого эмоциональным напряжением. Когда в расслабленном состоянии он выходит на нижний для него результат, в следующий час работы в том же состоянии или несколько сосредоточившись (в спокойном состоянии) достигает более высокой выработки. Если этот уровень выработки для него недостаточен, он может достичь более высокого результата, но уже в напряженном состоянии. В целом, для лидера при работе в 1-ю смену характерны расслабленное и спокойное состояния. При работе во 2-ю смену работник находится в одном из двух крайних состояний: расслабленном состоянии, если результат его устраивает, или возбужденном состоянии — если не устраивает.

Средний по выработке работник более эмоционален, чем лидер: он находится в возбужденном состоянии не только в периоды снижения выработки, стремясь удержать достигнутый результат, но и в периоды повышения выработки, стремясь улучшить результат.

Аутсайдер меньше других напрягает нервную систему при снижении достигнутого результата, находясь в этот период, как правило, в спокойном или даже расслабленном состоянии.

Укажем на отношение этих работников к своей профессии: если лидер заинтересован в профессии (по результатам опроса она ему очень нравится), то два других работника относятся к профессии с безразличием.

Количественно взаимосвязи работоспособности и эмоционального состояния могут быть оценены распределением эмоциональной нагрузки по параметру успешности хода производственного процесса (количество часов, в которые имело место повышение выработки, или поддержание выработки на достигнутом уровне, или снижение выработки), что показано в табл. 5.10.

Эмоциональное напряжение за тот или иной период производственного процесса при  $i$ -м эмоциональном состоянии может быть оценено величиной эмоционального напряжения в единицу времени по принятой шкале измерений  $\mathcal{E}_i$ , умноженной на продолжительность пребывания в этом состоянии. Тогда эмоциональная нагрузка  $\mathcal{E}N$  за весь исследуемый период при различных эмоциональных состояниях может быть определена по формуле:

$$\mathcal{E}N = \mathcal{E}_p t_p + \mathcal{E}_c t_c + \mathcal{E}_n t_n + \mathcal{E}_a t_a,$$

где  $\mathcal{E}_p, \mathcal{E}_c, \mathcal{E}_n, \mathcal{E}_a$  — эмоциональное напряжение в единицу времени при нахождении работника соответственно в расслабленном ( $p$ ), спокойном ( $c$ ), напряженном ( $n$ ) и возбужденном ( $a$ ) состоянии;  $t_p, t_c, t_n, t_a$  — время нахождения работника в этих состояниях.

Таблица 5.10

**Распределение эмоциональной нагрузки  
по параметру успешности хода производственного процесса  
за четыре рабочие смены  
(фрагмент)**

Параметры эмоционального состояния	Успешность хода процесса (j)						$\sum_{j=1}^3 \frac{ЭН_j}{\text{балл}}$	$\frac{ЭН_i}{ЭН}$ %
	Повышение выработки		Поддержание выработки		Снижение выработки			
	$t_{j1}$ , час	$ЭН_{j1}$ , балл	$t_{j2}$ , час	$ЭН_{j2}$ , балл	$t_{j3}$ , час	$ЭН_{j3}$ , балл		
ЛИДЕР								
Расслабленное	11	22	1	2	2	4	28	29,4
Спокойное	6	18	1	3	4	12	33	34,8
Напряженное	0	0	0	0	1	4	4	4,2
Возбужденное	4	20	1	5	1	5	30	31,6
Итого	21	60	3	10	8	25	95	
Удельный вес, %	65,6	63,1	9,4	10,5	25,0	26,4		
Среднее значение эмоциональной нагрузки в едини- цу времени		2,8		3,3		3,1	3,0	
СРЕДНИЙ ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОТНИК								
Расслабленное	0	0	0	0	0	0	0	0
Спокойное	7	21	0	0	2	6	27	27,6
Напряженное	3	12	0	0	1	4	16	16,3
Возбужденное	7	35	0	0	4	20	55	56,1
Итого	17	68	0	0	7	30	98	
Удельный вес, %	70,8	69,0	0	0	30,2	31,0		
Среднее значение эмоциональной нагрузки в едини- цу времени		4,0		0		4,3	4,1	
АУТСАЙДЕР								
Расслабленное	5	10	0	0	1	2	12	11,0
Спокойное	8	24	1	3	7	21	48	44,0
Напряженное	0	0	0	0	1	4	4	3,7
Возбужденное	5	5	1	5	3	15	45	41,3
Итого	18	59	2	8	12	42	109	
Удельный вес, %	56,2	54,1	6,2	7,3	37,6	38,6		
Среднее значение эмоциональной нагрузки в едини- цу времени		3,3		4,0		3,5	3,4	

Примем условно, что при переходе от одной ступени эмоционального состояния к другой эмоциональное напряжение повышается на единицу. Тогда при исходном эмоциональном напряжении в состоянии расслабленности, равном двум баллам, получим следующую шкалу оценки эмоционального напряжения: расслабленное — 2 балла; спокойное — 3 балла; напряженное — 4 балла; возбужденное — 5 баллов.

Из табл. 5.10 видно, что распределение эмоциональной нагрузки по параметру успешности хода производственного процесса для всех работников примерно соответствует распределению времени работы в анализируемых режимах. Лидер имеет приблизительно равные доли эмоциональной нагрузки в расслабленном, спокойном и возбужденном состояниях. У «среднего» работника доминирует эмоциональная нагрузка, полученная от пребывания в возбужденном состоянии (56,1%). Аутсайдер 85,3% эмоциональной нагрузки получает в спокойном (44%) и возбужденном (41,3%) состояниях. Лидер наибольшее время относительно других работников работает в режиме повышения и поддержания производительности труда на достигнутом уровне (75%). Доля этих режимов у других работников ниже, особенно, у аутайдера (62,4). У лидера среднее эмоциональное напряжение соответствует спокойному состоянию, у «среднего» работника — напряженному состоянию, у аутайдера — между спокойным и напряженным.

Аналогичный характер изменений работоспособности получен в экспериментальных исследованиях, проведенных на многих предприятиях текстильной и легкой промышленности.

Среднее эмоциональное напряжение в единицу времени будет равно:

$$\bar{ЭН}_{cp} = \bar{ЭН} / (t_p + t_c + t_n + t_a).$$

Так как стоимость товара (продукта труда) измеряется затратами труда в его физиологическом смысле, можно выделить ту часть стоимости продукта, которая определяется затратами нервной и умственной энергии, измеряемой эмоциональным напряжением человека в процессе труда. Эту часть стоимости назовем «психологической стоимостью». На данный показатель следует обратить особое внимание в связи с тем, что по мере автоматизации производства доля «психологической стоимости» в общей стоимости продукта будет возрастать.

Следует отметить, что повышение бездефектной работоспособности требует существенно большей эмоциональной нагрузки, чем повышение общей работоспособности (табл. 5.11).

**Оптимальные доли эмоциональных состояний  
«спокойное» ( $x_{3\text{опт}}$ ) и возбужденное ( $x_{2\text{опт}}$ )  
в зависимости от доли расслабленного состояния ( $x_1 = q$ )**

Параметры	Направленность эмоций							
	на общую работоспособность				на бездефектную работоспособность			
Удельный вес времени пребывания работника:								
в расслабленном состоянии	0,1	0,2	0,3	0,4	0,1	0,2	0,3	0,4
в возбужденном состоянии	0,3	0,27	0,23	0,2	0,45	0,4	0,35	0,3
в спокойном состоянии	0,6	0,53	0,47	0,4	0,45	0,4	0,35	0,3
ЭН, балл	3,5	3,3	3,15	3,0	3,8	3,6	3,4	3,2
$\text{ЭН}_6/\text{ЭН}_0$	—	—	—	—	1,09	1,09	1,08	1,06

Как видно из таблицы, относительная эмоциональная нагрузка при направленности эмоций на бездефектную работоспособность ( $\text{ЭН}_6$ ) на 6—9% выше, чем относительная эмоциональная нагрузка при направленности эмоций на общую работоспособность ( $\text{ЭН}_0$ ). Таким образом, «психологическая стоимость» бездефектного труда существенно выше, чем труда без учета его дефектности.

Очевидно, что показатели эмоциональной нагрузки являются социальными критериями качества техники и технологических процессов. В идеальном случае при проектировании нового технологического оборудования следует стремиться к тому, чтобы при работе на таком оборудовании отклонения эмоционального состояния работающего от естественного спокойного состояния были минимальны, т. е. необходимо стремиться к минимальной «психологической стоимости» труда как при направленности эмоций на общую работоспособность, так и при их направленности на бездефектную работоспособность.

Обязательным требованием к перспективному (внедряемому) технологическому оборудованию и технологическим процессам является: бездефектное изготовление продукции квалифицированным рабочим должно обеспечиваться без дополнительного эмоционального напряжения, т. е. коэффициент эмоциональной нагрузки должен стремиться к единице:

$$K_{\text{ЭН}} = \text{ЭН}_6/\text{ЭН}_0 \rightarrow 1;0.$$

Достижение оптимального с точки зрения эффективности производства эмоционального состояния работника возможно не-

сколькими путями. Первым таким направлением является совершенствование эргономических свойств технологического оборудования в целях снижения утомляемости, являющейся одним из ведущих факторов вывода рабочего из спокойного состояния (в сторону расслабления или возбуждения, в зависимости от психофизиологических особенностей личности и ее целевой направленности).

Другим, не менее важным фактором является обеспечение стабильности технологического процесса, так как при каждом нарушении нормального хода процесса работник вынужден переключать свое внимание на устранение причин, вызвавших эти нарушения. Очевидно, что чем чаще имеют место нарушения параметров технологического процесса и чем разнообразнее вызвавшие их причины, тем выше эмоциональная нагрузка на рабочего.

Для восстановления нормального хода технологического процесса требуется повышенное профессиональное мастерство и опыт. В простых технологических процессах необходимые навыки могут быть приобретены в процессе трудовой деятельности. Однако характер изменения работоспособности при перерывах в работе (вследствие временной потери привычного стереотипа) свидетельствует о том, что даже в сравнительно простых технологических процессах может оказаться полезным тренаж в выполнении отдельных операций на специальных тренажерах. В сложных технологических процессах тренаж рабочего становится обязательным условием его безошибочных действий и снятия эмоциональной напряженности. Очевидно, что при проектировании и создании новых систем машин и технологических процессов необходимо осуществлять проектирование и создание соответствующей системы тренажеров, особенно по таким действиям оператора, ошибки в выполнении которых могут создавать аварийную ситуацию. Создаваемая система тренажеров должна служить также целям профессиональной подготовки и профессионального отбора.

И наконец, важным может оказаться улучшение эстетических условий труда, достигаемое методами дизайна производственных интерьеров и методами композиции в технике, реализующими эстетические требования к ней при проектировании.

Изучение динамики работоспособности и эмоционального состояния в период рабочего дня и рабочей недели следует проводить для всех категорий работников. Результаты таких исследований позволят более полно использовать потенциал работников (например, планировать сложную работу, важные совещания, неострые переговоры на более благоприятный в плане работоспособности и эмоционального состояния период).



## **§ 5.4. Управленческое обследование сильных и слабых сторон персонала**

Одним из основных факторов повышения эффективности труда работника является рост его профессионализма. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние как на самих сотрудников (повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста внутри своего предприятия и вне его), так и на результаты деятельности предприятия в целом (за счет повышения производительности и качества труда, появления возможности более рациональной организации труда, неординарного подхода к решению сложных производственных проблем и т. п.). Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата, повышают мотивацию сотрудников и уровень их лояльности к организации.

Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, экономике, развитие рыночных отношений, высокая степень неопределенности внешней среды предприятий требуют высокого уровня профессиональной подготовки персонала. Цель любого обучения сводится к тому, чтобы научиться интерпретировать явления окружающей среды так, чтобы наилучшим образом можно было ориентироваться в ней и соответственно адаптировать свое поведение в этой среде, т. е. уметь на основе имеющихся знаний быстро оценить ситуацию и выбрать оптимальный вариант действий. Основные формы повышения квалификации персонала и цели, достигаемые при каждой форме, показаны на схеме 5.3. Следует отметить, что для специалистов и руководителей используются, как правило, такие формы повышения квалификации, как обучение, самообучение и стажировка. Для рабочих — обмен опытом и переподготовка.

Обучение для организации является практически непрерывным процессом, осуществляемым при поступлении человека на работу в организацию (в случае отсутствия необходимого для работы опыта); когда работника назначают на новую должность; при осу-

ществлении различных нововведений в производственный процесс; при конверсии деятельности и т. д. Особо стоит вопрос о возможности и оперативности внедрения в практику полученных в процессе обучения знаний. Новые знания, приобретенные в процессе обучения, часто значительно расходятся с реальным состоянием производственной системы, в которой человек работает. Отсутствует «стыковка» между теорией и практикой. Поэтому обучение, ориентированное на практику, предполагает глубокое ознакомление с теми процессами и структурами, которые являются определяющими для поведения людей при взаимодействии с новыми технологиями, при общении с клиентами и коллегами на качественно новом уровне.



Схема 5.3. Формы и цели повышения квалификации кадров

Роль специалистов и руководителей в производственно-хозяйственной деятельности любого предприятия трудно переоценить. Именно от них во многом зависит успешность работы организации. Однако довольно часто специалисты и руководители различных подразделений предприятия испытывают определенные трудности в процессе своей деятельности. Во-первых, большинство из них не имеет достаточной профессиональной подготовки в области управления; во-вторых, работая в условиях конкуренции, они постоянно сталкиваются с проблемами, решение которых при высокой степени неопределенности внешней среды предприятия требует выхода за рамки стереотипного мышления.

Каждая организация должна иметь программу долговременного развития сотрудников, поэтому целенаправленное формирование профессиональных качеств и навыков сотрудников (коучинг) играет весьма важную роль в развитии, обучении и мотивации персонала. Если организация заинтересована в высококвалифицированных специалистах и руководителях, то их развитие должно стать одной из основных стратегий этой организации.

#### **§ 5.4.1. Методика исследований**

В процессе обучения весьма важно выявить факторы, влияющие на успешность профессиональной деятельности, например: профессиональная подготовка, организаторские способности, подготовка в области управления, хорошие неформальные отношения, личные качества и т. п. Специалист (руководитель) должен знать свои сильные и слабые стороны. Для выявления его способностей и ограничений в деятельности следует использовать специальные тесты. Методика таких исследований включает три теста (три этапа).

1. *Тест «Я сам»*, содержащий 80 утверждений о способностях специалиста, таких, например, как: «Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе», «Я вкладываю значительные усилия в свое развитие». Испытуемый, изучив утверждения теста и настроив себя на беспристрастную оценку своих качеств, указывает, согласен он или нет с тем или иным утверждением.

2. *Тест «Работа»*, которым оценивается стиль и опыт работы специалиста (руководителя), соответствие его способностей задачам, которые он должен решить. Тест включает такие утверждения, как: «Мне довольно часто приходится работать в одиночку», «Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые навыки и умения», «Решение проблемы — это важная часть моей работы» и т. п.

Испытуемый оценивает каждое утверждение по шкале: «совершенно верно», «относительно верно», «неверно».

3. Тест «Другие», в соответствии с которым оценку качеств специалиста (руководителя) дают три других сотрудника, хорошо знающих испытуемого. Экспертов специалист может предложить сам. Тест содержит утверждения типа: «Делегируя полномочия, полностью устраняется от ответственности», «Не умеет эффективно управлять рабочим временем», «Редко стремится приобрести новый опыт» и т. п. Эксперты каждый самостоятельно принимают или отклоняют предлагаемые утверждения. На основании трех оценок рассчитывается средняя оценка экспертами специалиста (руководителя).

Многоэтапность исследования позволяет максимизировать объективность получаемых результатов.

Каждый тест дает возможность оценить способности и соответственно ограничения (слабые стороны) специалиста (руководителя) по следующим характеристикам:

- умение управлять собой (неумение управлять собой);
- продолжающееся саморазвитие (остановленное саморазвитие);
- наличие способностей и владение навыками решения проблем (отсутствие способностей и навыков решения проблем);
- творческий подход к своей работе (отсутствие творческого подхода к работе);
- умение влиять на сотрудников и деловых партнеров (отсутствие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров);
- знание особенностей управленческого труда (незнание особенностей управленческого труда);
- обладание способностями руководить (отсутствие способностей к руководству);
- умение обучать (неумение обучать).

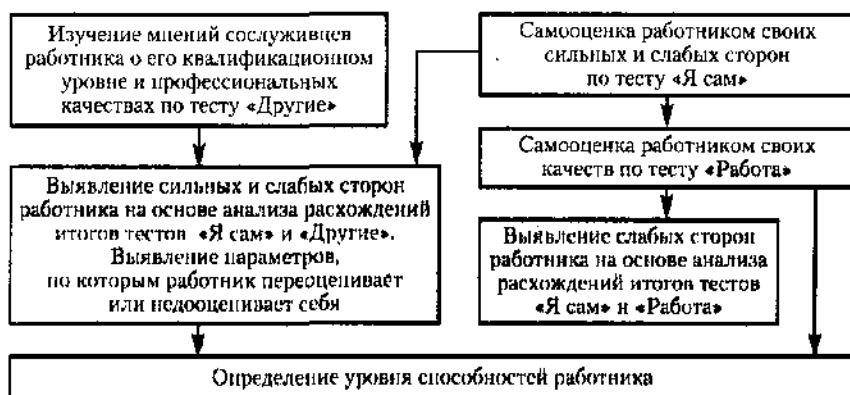
Полученные по результатам тестирования оценки ранжируются для того, чтобы испытуемый более ярко представил себе свои сильные и слабые качества. По каждой характеристике по тестам «Я сам» и «Другие» («Я сам и другие»), «Я сам» и «Работа», «Я сам и другие» и «Работа» определяются средние оценки и расхождения в них.

Расхождения в оценках и средние оценки по тестам «Я сам» и «Другие» позволяют специалисту более объективно увидеть свои сильные и слабые стороны на фоне оценок, указанных коллегами.

Расхождение оценок и средние оценки по тестам «Я сам», «Работа» и особенно по тестам «Я сам и другие» и «Работа», с одной

стороны, позволяют оценить умение специалиста использовать свои способности (потенциальные возможности) в практической работе (на сколько оценка по тесту «Работа» ниже средней оценки по тестам «Я сам и другие») и, с другой стороны, выявить потенциальные возможности выполнения специалистом более сложной работы (на сколько оценка по тесту «Работа» выше средней оценки по тестам «Я сам и другие»).

Алгоритм выявления сильных и слабых сторон работника и определения уровня его способностей показан на схеме 5.4.



**Схема 5.4.** Алгоритм определения уровня способностей работника

### **§ 5.4.2. Выявление ограничений (слабых сторон) специалистов (руководителей) фирмы**

Алгоритм выявления способностей и слабых сторон специалистов (руководителей) и методику анализа результатов тестирования покажем на конкретном примере. На первом этапе специалисту (руководителю) предлагается выбрать из следующего перечня утверждений теста «Я сам» те утверждения, с которыми он согласен.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
3. Я способен эффективно решать проблемы.
4. Я часто экспериментирую с новыми идеями, реализуя их.
5. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
6. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

7. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
8. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
9. Я забочусь о своем здоровье.
10. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
11. Мой подход к решению проблем систематизирован.
12. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
13. Я обычно успешно воздействую на других людей.
14. Я убежден, что обладаю подходящим стилем управления.
15. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
16. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
17. Я готов стать непопулярным, если смогу улучшить ситуацию.
18. В своей профессиональной жизни я часто ощущаю необходимость в новых знаниях.
19. Я регулярно пересматриваю цели, которые надо достичь в процессе моей работы.
20. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
21. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
22. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
23. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
24. Я трачу достаточно много времени для определения того, что нужно для развития подчиненных.
25. Я эффективно распределяю свое время.
26. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
27. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
28. Я готов к возникновению ситуации с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
29. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
30. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
31. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
32. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
33. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
34. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
35. Я хорошо разрабатываю стратегии и составляю планы.
36. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
37. Мне относительно легко удастся устанавливать взаимоотношения с окружающими.
38. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
39. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
40. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.

41. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
42. Я готов демонстрировать свои взгляды.
43. Я пытаюсь понять точку зрения других.
44. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
45. Я в общем влияю на поведение окружающих.
46. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся правила.
47. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
48. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
49. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
50. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
51. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
52. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
53. Мое участие в совещаниях обычно удачно.
54. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
55. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
56. Я не позволяю себе упускать возможности для развития подчиненных.
57. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
58. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
59. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
60. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
61. Мое слово не расходится с делом.
62. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
63. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
64. Мои подчиненные развивают необходимые навыки.
65. Я не сержусь и не раздражаюсь, если мое предложение не поддерживают.
66. «Открытый» и легко приспосабливающийся — это хорошее описание моего характера.
67. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
68. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
69. Я умею слушать других.
70. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
71. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руководжу.

72. Я способен давать хорошие советы.  
 73. Я знаю, как справляться со своими эмоциями.  
 74. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.  
 75. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.  
 76. Я считаю необходимым поощрять воображение и инновации.  
 77. Люди серьезно относятся к моим взглядам.  
 78. Я верю в эффективность моих методов руководства.  
 79. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне.  
 80. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.

Результаты тестирования сводятся в специальную таблицу, каждая графа которой содержит номера утверждений теста, согласие или несогласие с которыми дает возможность получить соответствующую характеристику специалиста (руководителя). Выбранные работником утверждения (с которыми он согласен)

Таблица 5.12

**Результат тестирования старшего специалиста фирмы  
(по тесту «Я сам»)**

Умение управлять собой	Продолжающиеся саморазвитие	Наличие способностей и владение навыками решения проблем	Творческий подход к своей работе	Умение влиять на сотрудников и деловых партнеров	Знание особенностей управленческого труда	Обладание способностями руководить	Умение обучать	Средняя по всем характеристикам величина
a	b	c	d	e	f	g	h	
1 ×	2 ×	3 ×	4	5 ×	6 ×	7 ×	8 ×	
9 ×	10 ×	11 ×	12	13 ×	14 ×	15 ×	16	
17 ×	18 ×	19	20	21 ×	22	23 ×	24 ×	
25 ×	26 ×	27 ×	28 ×	29 ×	30 ×	31 ×	32 ×	
33 ×	34	35 ×	36 ×	37 ×	38 ×	39 ×	40 ×	
41	42 ×	43 ×	44 ×	45 ×	46	47 ×	48 ×	
49 ×	50	51 ×	52 ×	53 ×	54 ×	55 ×	56 ×	
57 ×	58 ×	59 ×	60 ×	61 ×	62	63 ×	64 ×	
65 ×	66 ×	67 ×	68	69 ×	70 ×	71 ×	72 ×	
73 ×	74 ×	75	76	77 ×	78 ×	79 ×	80 ×	
Итого								
9	8	8	5	10	7	10	9	8,2



отмечаются в этой таблице определенным знаком (например, крестиком или галочкой). В итоговой строке подсчитывается количество выбранных специалистом утверждений и определяется средняя величина, которая учитывается при общей оценке способностей и квалификации работника. Пример оформления результатов такого тестирования показан в табл. 5.12.

Самооценка специалистом своих сильных и слабых сторон показана в табл. 5.13, из которой очевидно, что наиболее слабыми сторонами данного специалиста являются отсутствие творческого подхода к работе (обратный ранг равен 1) и незнание особенностей управленческого труда (обратный ранг равен 2).

На втором этапе исследования специалисту (руководителю) предлагается оценить по шкале: «совершенно верно», «относительно верно», «неверно» утверждения теста «Работа».

Этот тест состоит из восьми частей, содержащих по восемь утверждений.

Таблица 5.13

Условное обозначение характеристик	Ваш результат	Сильные стороны	Ранг (сильные стороны)	Обратный ранг (ограничения)	Слабые стороны
a	9	Умение управлять собой	2	4	Неумение управлять собой
b	8	Продолжающееся саморазвитие	3	3	Остановленное саморазвитие
c	8	Наличие способностей и владение навыками решения проблем	3	3	Отсутствие способностей и навыков решения проблем
d	5	Творческий подход к своей работе	5	1	Отсутствие творческого подхода к работе
e	10	Умение влиять на сотрудников и деловых партнеров	1	5	Отсутствие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров
f	7	Знание особенностей управленческого труда	4	2	Незнание особенностей управленческого труда
g	10	Обладание способностями руководить	1	5	Отсутствие способностей к руководству
h	9	Умение обучать	2	4	Неумение обучать

### *Часть I*

1. Мне довольно много приходится работать в одиночку.
2. Мне приходится работать в спешке.
3. Иногда мне приходится принимать непопулярные решения.
4. Я очень благоразумный человек.
5. Мне приходится работать в сверхурочное время.
6. Мне приходится принимать важные решения без консультации с кем-либо.
7. Мне часто приходится проводить много времени вне дома.
8. Работа требует от меня эмоциональных усилий.

### *Часть II*

1. Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые знания и навыки.
2. В будущем работа значительно повысит уровень требований ко мне.
3. Вероятно, я столкнусь с ускорением организационных нововведений.
4. Работа требует от меня все более высокой результативности.
5. Я постоянно испытываю потребность в самовыражении (в развитии личности и индивидуальных способностей).
6. Скорее всего, содержание моей работы значительно изменится в ближайшие годы.
7. Я должен быть постоянно открытым и восприимчивым к новым методам работы.
8. В будущем мне станет труднее добиваться успехов.

### *Часть III*

1. Решение проблем — это важная часть моей работы.
2. Мне приходится в значительной мере полагаться на экспертные суждения.
3. Я редко интересуюсь полезностью принимаемых мною решений.
4. Мне приходится постоянно вносить поправки в план работы на основании накопленного опыта.
5. Мне нужно быстрее использовать открывающиеся возможности.
6. Многие проблемы я могу решать только на заседаниях.
7. Мне нравится работать в команде, потому что я не люблю принимать решения.
8. Я часто оказываюсь в непредсказуемых или необычных ситуациях.

### *Часть IV*

1. Мне часто приходится пробовать новые или непривычные способы решения вопросов.
2. Я должен быть более изобретательным, чем большинство моих коллег.
3. Я считаю, что мне не хватает знаний для проявления творчества.
4. Я должен критически относиться к предложениям, сделанным другими.

5. Найти правильное решение зачастую бывает очень непросто.
6. Я управляю людьми, не склонными к нововведениям.
7. Часто мне приходится действовать методом проб и ошибок.
8. Мне часто приходится делать то, что выходит за рамки традиционного.

### *Часть V*

1. Оказывать влияние на других — вот ключ к моему успеху.
2. Я должен производить хорошее первое впечатление.
3. Мне нужно быть более напористым.
4. Мне нужны хорошие взаимоотношения с теми, с кем я работаю.
5. Я должен много советовать другим и убеждать других.
6. Мне нравится, когда люди слушаются меня.
7. Мне нужно принимать во внимание мнение окружающих.
8. Важно, чтобы люди серьезно относились к тому, что я говорю.

### *Часть VI*

1. Мне приходится управлять людьми с очень разными способностями.
2. Мне нужно более открыто обсуждать стиль руководства с другими людьми.
3. Я могу внести существенный вклад в улучшение морального климата в коллективе.
4. Моим подчиненным нужны серьезные стимулы.
5. С каждым из подчиненных я должен строить общение по-своему.
6. Я должен постоянно анализировать производственные показатели моего подразделения.
7. Я должен помочь становлению более эффективных приемов управления.
8. От меня требуется, чтобы я принял «прогрессивный» стиль руководства.

### *Часть VII*

1. Мне нужно анализировать и определять функции других людей.
2. Мне приходится в значительной степени зависеть от своих подчиненных.
3. Мне нужно управлять тем, как подчиненные используют свое время.
4. Моя ключевая задача — изо дня в день поддерживать мотивацию подчиненных к работе.
5. Я существенно влияю на размер вознаграждения, получаемого моими подчиненными.
6. Мне приходится руководить некоторыми очень трудными людьми.
7. Я должен уточнять функции и вклад в работу тех, кем я руковожу.
8. Я должен устанавливать для других эффективный порядок работы.

## Часть VIII

1. Я должен помочь своим подчиненным в приобретении новых знаний и умений.
2. Я должен изыскивать и использовать возможности для обучения тех, кем руковожу.
3. Мне приходится работать преподавателем по совместительству.
4. Я должен оценивать работу других сотрудников.
5. Консультировать других — это часть моей работы.
6. Если бы подчиненные не обладали необходимой подготовкой, то это серьезно бы повредило успешной работе подразделения, которым я руковожу.
7. Я должен уметь выявлять потенциал других сотрудников.
8. Я отвечаю за рекомендацию сотрудников на курсы повышения квалификации.

Каждая часть теста предназначена для оценки определенной характеристики работника (в данном случае — его слабой стороны). За каждый ответ «совершенно верно» начисляется 2 очка, «относительно верно» — 1 очко. За ответ «неверно» очки не начисляются. Полученные результаты тестирования следует вписать в графу I табл. 5.14, каждое число этой графы разделить на два и полученную оценку вписать в графу II. Чем выше число в графе II, тем важнее для работника решить вопросы, связанные с данным ограничением. Примеры оценки утверждений теста «Работа» специалистом фирмы и выявления слабых сторон этого специалиста приведены соответственно в табл. 5.15 и табл. 5.16.

Таблица 5.14

Оцениваемые характеристики	Оценка слабых сторон	
	I	II
Часть I. Неумение управлять собой		
Часть II. Остановленное саморазвитие		
Часть III. Отсутствие способностей и навыков решения проблем		
Часть IV. Отсутствие творческого подхода к работе		
Часть V. Отсутствие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров		
Часть VI. Незнание особенностей управленческого труда		
Часть VII. Отсутствие способностей к руководству		
Часть VIII. Неумение обучать		

Таблица 5.15

## Оценка утверждений теста «Работа» старшим специалистом фирмы

Порядковый номер утверждения	Оценка утверждений							
	Часть I	Часть II	Часть III	Часть IV	Часть V	Часть VI	Часть VII	Часть VIII
1	1	2	2	2	2	2	2	2
2	0	1	0	0	1	0	0	2
3	1	0	1	2	0	1	1	0
4	2	2	2	1	2	1	1	2
5	1	0	2	2	0	2	2	2
6	2	1	2	0	2	2	0	2
7	2	2	2	0	2	0	2	0
8	0	0	1	1	2	0	2	0
Итого:	9	8	12	8	11	8	10	10

Таблица 5.16

## Оценка слабых сторон старшего специалиста фирмы

Оцениваемые характеристики		Оценка слабых сторон	
		I	II
Часть I.	Неумение управлять собой	9	4,5
Часть II.	Остановленное саморазвитие	8	4
Часть III.	Отсутствие способностей и навыков решения проблем	12	6
Часть IV.	Отсутствие творческого подхода к работе	8	4
Часть V.	Отсутствие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров	11	5,5
Часть VI.	Незнание особенностей управленческого труда	8	4
Часть VII.	Отсутствие способностей к руководству	10	5
Часть VIII.	Неумение обучать	10	5

Следует отметить, что оценка 8 в графе II означает полное отсутствие у работника необходимых знаний, способностей и навыков по определенной характеристике. Оценка «ноль» свидетельствует о том, что у работника нет слабых сторон. В рассматриваемом примере у специалиста по всем характеристикам имеются слабые стороны. Наиболее сильные ограничения у работника выявлены по таким характеристикам, как: отсутствие способностей и навыков решения проблем (оценка 6) и отсутст-

вие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров (оценка 5,5).

Параллельно с первым и вторым этапами тестирования работника изучается мнение сотрудников об этом работнике. С этой целью сослуживцам специалиста (руководителя) предлагается тест «Другие», содержащий следующие утверждения:

Он (Она)

1. Слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности.
2. Не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.
3. Часто не в состоянии эффективно решать проблемы.
4. Не часто экспериментирует или пробует новые идеи.
5. Придерживается взглядов, которых коллеги обычно не принимают.
6. По-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.
7. С трудом налаживает эффективную работу подчиненных.
8. Действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой.
9. Похоже, обладает слабым физическим здоровьем.
10. Судя по всему, не обладает потенциалом для дальнейшего обучения и роста.
11. Бессистемно подходит к решению проблем.
12. К нему подходит выражение «человек, который не любит перемен».
13. Зачастую не может оказывать должное влияние на других людей.
14. Вероятно, не задумывается над своим стилем руководства.
15. Не всегда добивается позитивных результатов на совещаниях.
16. Не имеет программы долговременного развития подчиненных.
17. Ему очень не нравится, что он непопулярен.
18. Не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни.
19. Редко аккумулирует идеи в процессе работы коллектива.
20. Обладает меньшими творческими способностями, чем другие специалисты (руководители).
21. Не производит благоприятного первого впечатления.
22. Редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.
23. Ему с трудом удастся построить позитивные отношения с подчиненными.
24. Крайне редко выделяет время на оценку и аттестацию персонала.
25. Не умеет эффективно управлять рабочим временем.
26. Редко стремится приобрести новый опыт.
27. Не справляется с потоком информации.
28. Иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.
29. Часто не проявляет должной настойчивости.
30. Исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.

31. Некоторым из его подчиненных кажется, что он не вносит достаточного вклада в работу организации.
32. Не разъясняет принципы эффективной работы.
33. Позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни.
34. Редко стремится услышать мнение окружающих о его квалификации или способностях.
35. Не владеет методами стратегического управления.
36. Обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.
37. С трудом налаживает отношения с окружающими.
38. Не совсем понимает, что заставляет людей трудиться лучше.
39. Делегируя полномочия, полностью устраняется от ответственности.
40. Обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.
41. Часто выглядит на работе усталым.
42. Похоже, не получает удовлетворения от преодоления трудностей.
43. Не проводит объективного анализа своих достижений и неудач.
44. Слишком самоуверен.
45. С трудом может добиться, чтобы другие сотрудники действовали как надо.
46. Придерживается устаревших методов управления.
47. Недостаточно поощряет эффективную работу подчиненных.
48. Редко консультирует подчиненных.
49. Очень раздражается, если сотрудники (деловые партнеры) высказывают другую точку зрения в отношении чего-либо.
50. Редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств.
51. Не прибегает к помощи других людей при решении проблем.
52. Сталкивается с трудностями, управляя инициативными и творческими людьми.
53. Плохо показывает себя на заседаниях (совещаниях).
54. Управляет всеми сотрудниками в одинаковом ключе (без учета их индивидуальности).
55. Не организует обсуждения результатов работы подразделения, которым руководит.
56. Упускает возможность для обучения и развития подчиненных.
57. Не выглядит энергичным и жизнерадостным.
58. Готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот.
59. Неуверенно ведет совещания по решению проблем.
60. Выработка идей часто дается ему с трудом.
61. Иногда не следует тому, что проповедует.
62. Не любит, когда другие ставят под сомнение его решение.
63. Не прилагает усилий к определению функций и задач каждому из подчиненных.
64. Мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются.
65. Люди видели, как он небрежно относится к себе.

66. Вряд ли его можно назвать «открытым и гибким».
67. Обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.
68. Не готов к проведению изменений с целью развития бизнеса.
69. Не умеет слушать.
70. Не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия.
71. Если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных.
72. Исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.
73. Иногда ему трудно справиться со своими эмоциями.
74. Редко напрягает свои силы и использует возможности для дальнейшего саморазвития.
75. Похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.
76. Не находит, как мотивировать подчиненных.
77. Часто его не принимают всерьез.
78. В процессе руководства не обеспечивает эффективные коммуникации.
79. Подчиненные низкого мнения о его способностях быть руководителем.
80. Не готовит себе преемника.

Для проведения данного тестирования необходимо подобрать трех сотрудников, которые в состоянии всесторонне оценить деятельность тестируемого специалиста (руководителя). Эксперту следует прочитать каждое утверждение и решить, подходит ли оно для характеристики тестируемого. Если да, то отметить соответствующую номеру вопроса клеточку в прилагаемой таблице. Если же утверждение не подходит для описания тестируемого либо нет определенной точки зрения, то следует оставить клеточку чистой. Отвечать на все вопросы нужно максимально правдиво. Затем необходимо перенести итоговый результат из таблиц ответов в графу «Сумма» сводной таблицы результатов и по каждой характеристике определить ранг ограничения. Пример оформления результатов тестирования по тесту «Другие» приводится в табл. 5.17–5.19. Ранжирование ограничений (слабых сторон) работника показано в табл. 5.20.

Как очевидно из табл. 5.20, самой слабой стороной обследуемого работника является отсутствие творческого подхода к работе (по результатам оценки слабых сторон специалиста всеми тремя экспертами ранг этого ограничения равен 1).

После предварительной оценки результатов тестирования приступают к завершающему этапу выявления слабых сторон работника и определения уровня его способностей. Анализ проводится в следующей последовательности:



Таблица 5.17

Оценка ограничений старшего специалиста фирмы первым экспертом  
(по тесту «Другие»)

Неумение управлять собой	Остановленное саморазвитие	Отсутствие способностей и навыков ре- шения проблем	Отсутствие творческого подхода к работе	Отсутствие спо- собности окла- зывать возде- йствию на сотруд- ников и деловых партнеров	Незнание особенностей управленческо- го труда	Отсутствие способностей к руководству	Неумение обучать
a	b	c	d	e	f	g	h
1	2	3	4 ×	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22 ×	23	24
25	26	27	28 ×	29	30	31	32
33	34 ×	35	36	37	38	39	40
41	42	43 ×	44	45	46	47	48
49	50	51 ×	52	53	54 ×	55	56
57	58	59	60	61	62	63	64
65	66	67	68 ×	69	70 ×	71	72
73	74	75	76 ×	77	78	79	80
Итого							
0	1	2	4	0	3	0	0

Таблица 5.18

Оценка ограничений старшего специалиста фирмы вторым экспертом  
(по тесту «Другие»)

Неумение управлять собой	Остановленное саморазвитие	Отсутствие способностей и навыков ре- шения проблем	Отсутствие творческого подхода к работе	Отсутствие спо- собности окла- зывать возде- йствию на сотруд- ников и деловых партнеров	Незнание особенностей управленческо- го труда	Отсутствие способностей к руководству	Неумение обучать
a	b	c	d	e	f	g	h
1 ×	2 ×	3	4 ×	5	6	7	8
9	10	11	12 ×	13	14	15 ×	16 ×
17	18	19	20 ×	21 ×	22 ×	23 ×	24 ×
25	26 ×	27	28	29	30 ×	31 ×	32
33	34 ×	35 ×	36 ×	37	38 ×	39	40
41	42	43 ×	44 ×	45	46 ×	47 ×	48 ×
49 ×	50 ×	51	52 ×	53	54	55 ×	56
57	58 ×	59 ×	60 ×	61 ×	62 ×	63	64 ×
65	66 ×	67	68 ×	69 ×	70 ×	71 ×	72
73 ×	74	75	76 ×	77	78	79 ×	80
Итого							
3	6	3	9	3	6	7	4

Таблица 5.19

Оценка ограничений старшего специалиста фирмы третьим экспертом  
(по тесту «Другие»)

Неумение управлять собой	Остановленное саморазвитие	Отсутствие способностей и навыков ре- шения проблем	Отсутствие творческого подхода к работе	Отсутствие спо- собности ока- зывать воздей- ствие на сотруд- ников и дело- вых партнеров	Незнание особенностей управленческо- го труда	Отсутствие способностей к руководству	Неумение обучать
a	b	c	d	e	f	g	h
1	2 ×	3	4 ×	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15 ×	16
17	18	19	20	21	22 ×	23	24 ×
25	26	27 ×	28 ×	29	30 ×	31	32
33	34 ×	35	36	37	38	39 ×	40
41	42	43	44 ×	45	46	47	48
49	50 ×	51 ×	52	53	54	55 ×	56
57	58	59	60	61 ×	62	63	64
65	66 ×	67	68 ×	69	70 ×	71 ×	72
73 ×	74	75	76 ×	77	78	79	80
Итого							
1	4	2	5	1	3	4	1

Таблица 5.20

Оценка слабых сторон старшего специалиста фирмы другими  
работниками (экспертами) этой фирмы

Условное обозначение характеристик	Слабые стороны работника	Результаты оценки ограничений работника экспертами					
		1-й эксперт		2-й эксперт		3-й эксперт	
		итоговая оценка	ранг ограни- чения	итоговая оценка	ранг ограни- чения	итоговая оценка	ранг ограни- чения
a	Неумение управ- лять собой	0	5	3	5	1	5
b	Остановленное саморазвитие	1	4	6	3	4	2
c	Отсутствие спо- собностей и навы- ков решения про- блем	2	3	3	5	2	4
d	Отсутствие твор- ческого подхода к работе	4	1	9	1	5	1

Условное обозначение характеристик	Слабые стороны работника	Результаты оценки ограничений работника экспертами					
		1-й эксперт		2-й эксперт		3-й эксперт	
		итоговая оценка	ранг ограничения	итоговая оценка	ранг ограничения	итоговая оценка	ранг ограничения
e	Отсутствие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров	0	5	3	5	1	5
f	Незнание особенностей управленческого труда	3	2	6	3	3	3
g	Отсутствие способностей к руководству	0	5	7	2	4	2
h	Неумение обучать	0	5	4	4	1	5

1. **Сопоставление результатов тестов «Я сам» и «Работа»** (табл. 5.21). В каждой строке, когда число в графе 2 больше числа в графе 3, необходимо вычесть число в графе 3 из числа в графе 2 и вписать разницу в графу 4. С ограничениями, которым соответствует какое-либо число в графе 4, у специалиста (руководителя) могут возникнуть проблемы на занимаемой должности. Чем больше величина расхождения между оценкой по тесту «Работа» и оценкой по тесту «Я сам», тем необходимее для работника избавиться от данного ограничения.

2. **Сопоставление результатов тестов «Я сам» и «Другие»** (табл. 5.22). Средняя оценка по этим тестам (в графе Н) является объективным показателем сильных сторон и ограничений специалиста (руководителя), так как собственное представление тестируемого скорректировано мнением других людей. Низкие оценки в этой графе указывают на недостатки (проблемы), которые необходимо ликвидировать в процессе саморазвития. Кроме того, важнейшим результатом сопоставления полученных оценок по тестам «Я сам» и «Другие» является выявление параметров, по которым работник себя переоценивает (расхождение оценок в графе Е табл. 5.22 в этом случае будет со знаком «плюс») и недооценивает (расхождение оценок будет со знаком «минус»).

3. **Определение уровня способностей специалиста (руководителя) по результатам тестов «Я сам», «Другие» и «Работа»**

Таблица 5.21

Слабые стороны (ограничения) специалиста	Итоги теста «Работа» (из графы II табл. 5.16)	Итоги теста «Я сам» (обратный ранг)	Расхож- дение оценок
1	2	3	4
Неумение управлять собой	4,5	4	0,5
Остановленное саморазвитие	4	3	1
Отсутствие способностей и навыков решения проблем	6	3	3
Отсутствие творческого подхода к работе	4	1	3
Отсутствие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров	5,5	5	0,5
Незнание особенностей управленческого труда	4	2	2
Отсутствие способностей к руководству	5	5	—
Неумение обучать	5	4	1

та» (табл. 5.23). Уровень способностей работника определяется как среднее арифметическое средних итоговых оценок качеств специалиста по всем трем тестам. При этом можно использовать следующую шкалу оценок уровня способностей: 9,1–10 баллов — отлично; 7–9 баллов — хорошо; 5–6,9 баллов — удовлетворительно; 3–4,9 баллов — неудовлетворительно; менее 3 баллов — совсем плохо.

Расхождение итогов тестов «Работа» и «Я сам» (табл. 5.21) показывает, какие у работника имеются ограничения по рассматриваемым характеристикам. В нашем примере у специалиста были выявлены такие слабые стороны, как «Отсутствие способностей и навыков решения проблем» (расхождение оценок равно 3), «Отсутствие творческого подхода к работе» (3), «Незнание особенностей управленческого труда» (2). По остальным характеристикам данный показатель незначителен.

По всем качествам тестируемый специалист переоценивает себя (табл. 5.22), особенно по таким параметрам, как «Обладание способностями руководить» (расхождение оценок по тестам «Я сам» и «Другие» составляет +3,7), «Продолжающееся саморазвитие» (+1,7) и «Умение влиять на сотрудников и деловых партнеров» (+1,3). Следует отметить, что завышенная самооценка специалистом своих способностей и квалификации способствует возникновению и усугублению ограничений.

Слабая сторона специалиста	Тест «Другие». Эксперт № 1	Тест «Другие». Эксперт № 2	Тест «Другие». Эксперт № 3	Итого	Сильные стороны специалиста	Средняя оценка по тесту «Другие»	Оценка по тесту «Я сам»	Средняя ито- вая оценка по тестам «Я сам» и «Другие»		Расхож- дение оценок (G - F)
	A	B	C					G	H	I
Неумение управлять собой	0	3	1	4	Умение управлять со- бой	8,7	9	9	8,8	+0,3
Остановленное само- развитие	1	6	4	11	Продолжающиеся са- моразвитие	6,3	8	8	7,2	+1,7
Отсутствие способно- стей и навыков реше- ния проблем	2	3	2	7	Наличие способнос- тей и владения навыка- ми решения проблем	7,7	8	8	7,8	+0,3
Отсутствие творчес- кого подхода к работе	4	9	5	18	Творческий подход к своей работе	4	5	5	4,5	+1,0
Отсутствие способно- сти оказывать воздей- ствие на сотрудников и деловых партнеров	0	3	1	4	Умение влиять на со- трудников и деловых партнеров	8,7	10	10	9,3	+1,3
Незнание особеннос- тей управленческого труда	3	6	3	12	Знание особенностей управленческого тру- да	6	7	7	6,5	+1,0
Отсутствие способно- стей к руководству	0	7	4	11	Обладание способно- стями руководить	6,3	10	10	8,2	+3,7
Неумение обучать	0	4	1	5	Умение обучать	8,3	9	9	8,7	+0,7

\* Средняя оценка по тесту «Другие» =  $\frac{30 \dots \text{графа D}}{3}$

Таблица 5.23

Слабые стороны специалиста	Оценка по тесту «Работа» (графа II)	Средняя итоговая оценка по тестам «Я сам» и «Другие»	Средняя итоговая оценка по тестам «Я сам», «Другие» и «Работа»
1	2	3	4
Неумение управлять собой	4,5	8,8	6,6
Остановленное саморазвитие	4,0	7,2	5,6
Отсутствие способностей и навыков решения проблем	6,0	7,8	6,9
Отсутствие творческого подхода к работе	4,0	4,5	4,2
Отсутствие способности оказывать воздействие на сотрудников и деловых партнеров	5,5	9,3	7,4
Незнание особенностей управленческого труда	4,0	6,5	5,2
Отсутствие способностей к руководству	5,0	8,2	6,6
Неумение обучать	5,0	8,7	6,9
<b>Уровень способностей специалиста</b>			<b>6,2</b>

В рассматриваемом примере уровень способностей старшего специалиста оценивается 6,2 баллами, то есть является удовлетворительным.

По окончании анализа уровня способностей и потенциальных возможностей каждого работника делается вывод о квалификационном уровне коллектива организации в целом и потенциальных возможностях повышения этого уровня.

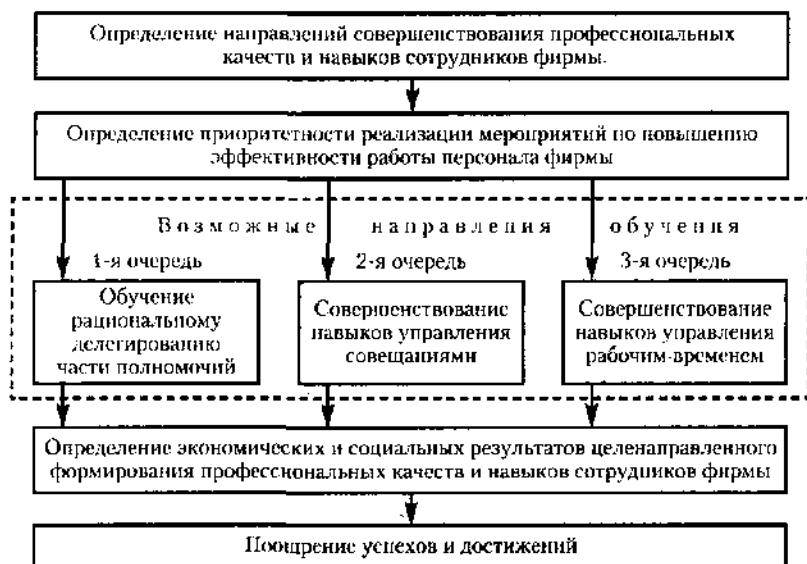
### **§ 5.5. Целенаправленное формирование профессиональных качеств и навыков специалистов (руководителей)**

Развитие и реализация индивидуальных способностей работников будут способствовать повышению их творческой производительности и качества выполняемых ими функций, а следовательно, повышению эффективности работы коллектива фирмы в целом, что позволит достичь поставленные предприятием цели. Выявле-

ние слабых сторон работников дает возможность целенаправленно формировать профессиональные качества и навыки персонала организации (схема 5.5), учитывая при этом индивидуальные характеристики каждого работника.

Направления обучения и их приоритетность определяются по результатам тестирования путем отбора тех негативных характеристик, которые получили наибольшую оценку. Это позволяет разработать дифференцированную программу обучения, преимуществом которой является максимальная реализация потенциала работников. Пример определения приоритетности в обучении специалистов фирмы показан в табл. 5.24. Из таблицы очевидно, что в рассматриваемом примере специалистам фирмы в первую очередь следует научиться рациональному делегированию части своих полномочий, во вторую очередь — сформировать и отработать навыки эффективного управления совещаниями и в третью очередь — научиться эффективному управлению рабочим временем. Следует отметить, что неумение делегировать свои полномочия и неэффективное управление совещаниями довольно часто приводят к большим затратам времени на выполнение рутинных работ и низкой результативности совещаний.

Большое значение в целенаправленном формировании профессиональных качеств и навыков специалистов имеет возможность



**Схема 5.5.** Укрупненный алгоритм целенаправленного формирования профессиональных качеств и навыков специалистов (руководителей)

## Приоритетность в обучении специалистов фирмы (версия)

Выявленные слабые стороны специалистов	Количество экспертов, указавших на данную слабую сторону (max = 15)	Приоритетность в избавлении от слабых сторон
<b>Делегирование части полномочий</b>		
• не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия	12	1-я очередь
• не справляется с потоками информации	8	
• делегируя полномочия, полностью устраняется от ответственности	11	
<i>Средняя</i>	10,3	
<b>Навыки управления совещаниями</b>		
• не прибегает к помощи других сотрудников при решении проблем	9	2-я очередь
• неуверенно ведет совещания по решению проблем	6	
• не всегда добивается позитивных результатов на совещаниях	8	
• не организует обсуждения результатов работы подразделения, которым руководит	10	
<i>Средняя</i>	8,2	
<b>Навыки управления рабочим временем</b>		
• крайне редко выделяет время на оценку и аттестацию персонала	10	3-я очередь
• слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности	5	
• не умеет эффективно управлять рабочим временем	5	
• позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни	3	
<i>Средняя</i>	5,8	

самостоятельного обучения персонала организации. Эффективным подходом к усилению профессиональной подготовки специалистов является обучение их в процессе трудовой деятельности. Этот подход исходит из следующих соображений:

- люди обучаются быстрее, если они непосредственно вовлечены в решение реальных проблем;



- лучше всего человек учится, если его роль активна, а не пассивна. Особенно хороший эффект достигается в процессе активного решения проблем, возникающих в незнакомых ситуациях;

- лучше активно учиться на примере самому, чем слышать или прочесть о нем, поэтому ознакомление с опытом работы других специалистов и других фирм является эффективным способом обучения и изменения поведения.

Такого рода обучение позволяет преодолеть трудности в преобразовании абстрактных знаний в профессиональные навыки и дает результаты непосредственно в процессе обучения. Этот вид самообучения является творческим, очень продуктивен и дает возможность достичь более устойчивого эффекта.

Руководство фирмы должно быть уверено в необходимости обучения, вознаграждать за его результаты, само участвовать в нем, если процесс обучения идет на рабочем месте.

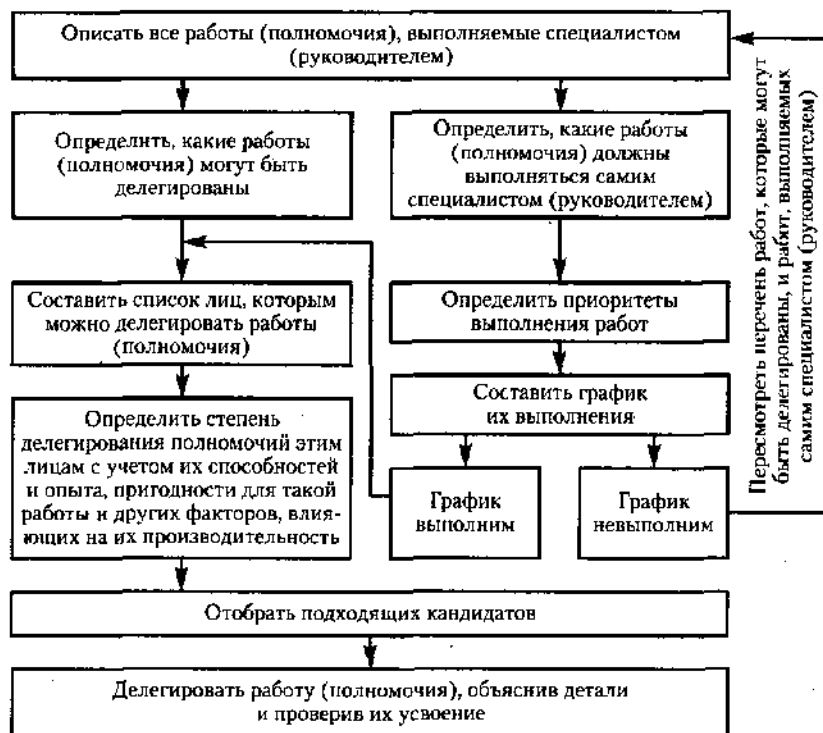
**Повышение эффективности управления за счет рационального делегирования части полномочий.** Делегирование означает, что выполнение отдельных функций (работ) специалист (руководитель) поручает своим подчиненным. Область ответственности и полномочия для принятия решений при этом ограничены, поэтому делегирование, как правило, осуществляется внутри иерархически выстроенной организационной структуры. Делегировать, как правило, следует задачи, которые не имеют прямого отношения к управленческим обязанностям руководителя; повторяющуюся рутинную работу; рутинную работу, связанную с подготовкой решений; работу, которая регулярно требует большой доли времени (подготовка докладов, совещаний, протокольные мероприятия); работу, для которой не хватает квалификации или опыта; задачи, которые мешают сконцентрироваться на работе «по профилю», если цель руководителя — сузить свои обязанности и специализироваться в узкой профессиональной области. Алгоритм делегирования полномочий руководителем показан на схеме 5.6.

При делегировании специалист (руководитель) должен определить степень делегирования своих полномочий с точки зрения высвобождения рабочего времени для решения других, более важных задач.

Можно выделить семь вариантов полноты передаваемых полномочий:

1. «Выполняйте поставленную задачу и ничего не говорите мне об этом» (почти полное сложение с себя полномочий и ответственности за выполнение задачи).

2. «Выполняйте поставленную задачу и регулярно докладывайте о ходе работы».



**Схема 5.6.** Алгоритм делегирования части полномочий

3. «Выполняйте поставленную задачу, но, прежде чем вы будете принимать какие-то решения, поставьте меня в известность».

4. «Составьте план работ и утвердите его у меня».

5. «Прежде чем приступить к выполнению задачи, посоветуйтесь со мной».

6. «Просто продумайте возможные пути решения поставленной задачи и доложите мне о ваших предложениях».

7. «Не пытайтесь самостоятельно решать задачу. Давайте подумаем об этом вместе».

Определяя степень делегирования полномочий следует помнить, что полное сложение с себя полномочий и устранение от ответственности может повлечь невыполнение поставленных перед другим сотрудником задач и, следовательно, снижение эффективности управления в целом.

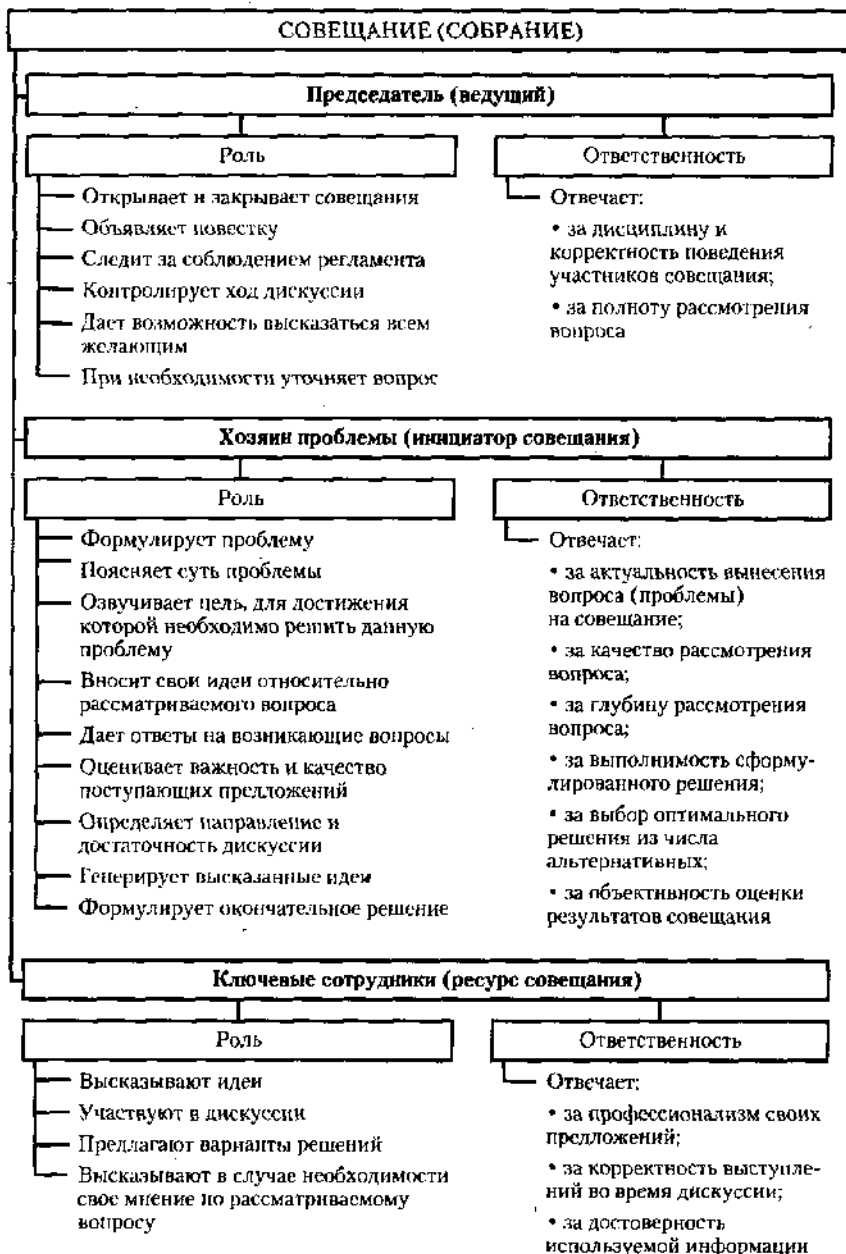
Основными барьерами для делегирования полномочий являются: недоукомплектованность штата и перегруженность подчиненных

в связи с этим; неуверенность руководителя в том, что сотрудник обладает достаточными навыками; убеждение, что руководитель сам сделает эту работу лучше и быстрее; неспособность руководителя четко объяснить суть работы; руководитель не совсем понимает задачу, которую собирается поставить перед подчиненным; руководителю удобнее сделать работу самому, чем управлять другими; у руководителя недостает организаторских способностей и умения рационально распределить функции между сотрудниками.

**Совершенствование навыков управления совещаниями.** В качестве основных причин проведения совещаний можно назвать следующие: *сбор и передача информации; желание получить профессиональный совет; необходимость решить проблему; проведение переговоров; проведение консультаций; разработка стратегий деятельности подразделений фирмы и фирмы в целом.* Учитывая высокую степень неопределенности внешней среды организации; сложности, связанные со сбором информации о конкурентах; большой объем работы по проверке и фильтрации внешней информации; необходимость быстрой реакции организации на изменения факторов конкуренции следует уделять серьезное внимание результативности проводимых совещаний. От результативности совещаний во многом зависит эффективность работы фирмы, поэтому очень важно сформировать и отработать навыки эффективного управления совещаниями.

Как известно, обычно совещаниями (собраниями) руководит председатель, роль которого — *организовать процесс совместной работы людей* и забота о содержательной части совещания. Для повышения результативности совещания следует организацию процесса совместной работы людей оставить председателю (ведущему), а заботу о содержательной части совещания передать специалисту — инициатору выносимого на рассмотрение вопроса (хозяину проблемы). Такое разделение ролей позволяет выявить хозяина проблемы, а следовательно, повысить ответственность за глубину рассмотрения вопроса и качество принимаемых решений.

Готовясь к совещанию, каждому его участнику необходимо определить свою роль на нем. Если имеется несколько людей, которые думают, что они ответственны за проблему (являются инициаторами выносимого на рассмотрение вопроса), то это следует уточнить. В этих целях можно использовать мгновенный тест — *определить, кто будет уволен, если проблема не будет решена.* Это и есть ответственный за проблему. Если такого человека не будет на совещании, значит, возможность содержательного рассмотрения вопроса и выработки конструктивных решений будет ограничена. Роли и ответственность участников совещания показаны на схеме 5.7.



**Схема 5.7. Роли и ответственность участников совещания**

## Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные направления кадровой политики организации в антикризисном управлении.
2. Назовите параметры, обеспечивающие рациональность кадровой политики предприятия.
3. Как классифицируются факторы, влияющие на кадровую политику организации?
4. В чем сущность преодоления субъективности в восприятии целей деятельности предприятия? Чем отличается предпринимательский стиль поведения персонала от приростного?
5. Дайте понятие лояльности работника к организации. Охарактеризуйте уровни лояльности.
6. Каковы условия возникновения лояльности?
7. Назовите основные виды организационных культур. Дайте им характеристику.
8. Как можно определить уровень лояльности работника? Какой уровень лояльности желателен для руководителя подразделения организации и для рядового сотрудника?
9. Какие мотивы включает мотивационный комплекс труда? Какая структура мотивационного комплекса является предпочтительной?
10. Какова роль структуры мотивационного комплекса в антикризисном управлении?
11. Каким образом мотивационный комплекс труда влияет на сплоченность коллектива и социально-психологический климат в нем?
12. Поясните воздействие мотивов труда на работоспособность человека.
13. Дайте понятие мотивационного механизма хозяйствования. Каким образом проявляется синергизм хозяйствования?
14. Охарактеризуйте основные мотивы хозяйствования.
15. Дайте понятие общей и бездефектной работоспособности.
16. За счет чего можно повысить эффективность человеческого ресурса?
17. Каким образом меняется работоспособность человека в течение рабочего дня и рабочей недели? С какой целью следует изучать динамику работоспособности в антикризисном управлении?
18. Как эмоциональное состояние работника влияет на результаты его труда? По какой формуле можно определить эмоциональную нагрузку в процессе трудовой деятельности?
19. Охарактеризуйте основные формы повышения квалификации кадров. Сформулируйте цели повышения квалификации, достигаемые при каждой форме.
20. Поясните сущность методики выявления сильных и слабых сторон специалиста (руководителя).
21. Поясните алгоритм определения уровня способностей работника.
22. Какова роль целенаправленного формирования профессиональных качеств и навыков работников в антикризисном управлении персоналом?
23. Покажите алгоритм делегирования части полномочий подчиненным. Какие полномочия следует делегировать?
24. Каким образом можно повысить результативность совещаний?

# ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕДУР ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

## § 6.1. Обязательства в хозяйственных правоотношениях

Обязательственное право — это совокупность правовых норм и правовых институтов, регулирующих гражданские (в том числе хозяйственные) правоотношения, возникающие из договоренности сторон, принимающих на себя определенные обязательства и приобретающих в связи с этим определенные права. Нормы и институты обязательственного права представлены на схеме 6.1.

**Понятие и стороны обязательства.** В силу обязательства одно лицо (*должник*) обязано совершить в пользу другого лица (*кредитора*) определенное действие (как то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т. п.) либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности.

Обязательства возникают из договора вследствие причинения вреда и из иных оснований, предусмотренных законодательством.

В обязательстве в качестве каждой из его сторон — кредитора или должника — могут участвовать одно или одновременно несколько лиц.

Если каждая из сторон по договору несет обязанность в пользу другой стороны, она считается должником другой стороны в том, что обязана сделать в ее пользу, и одновременно ее кредитором в том, что имеет право от нее требовать.

### § 6.1.1. Исполнение обязательств

Обязательства должны исполняться надлежащим образом в соответствии с *условиями обязательства и требованиями закона*, иных правовых актов, а при отсутствии таких условий и требова-

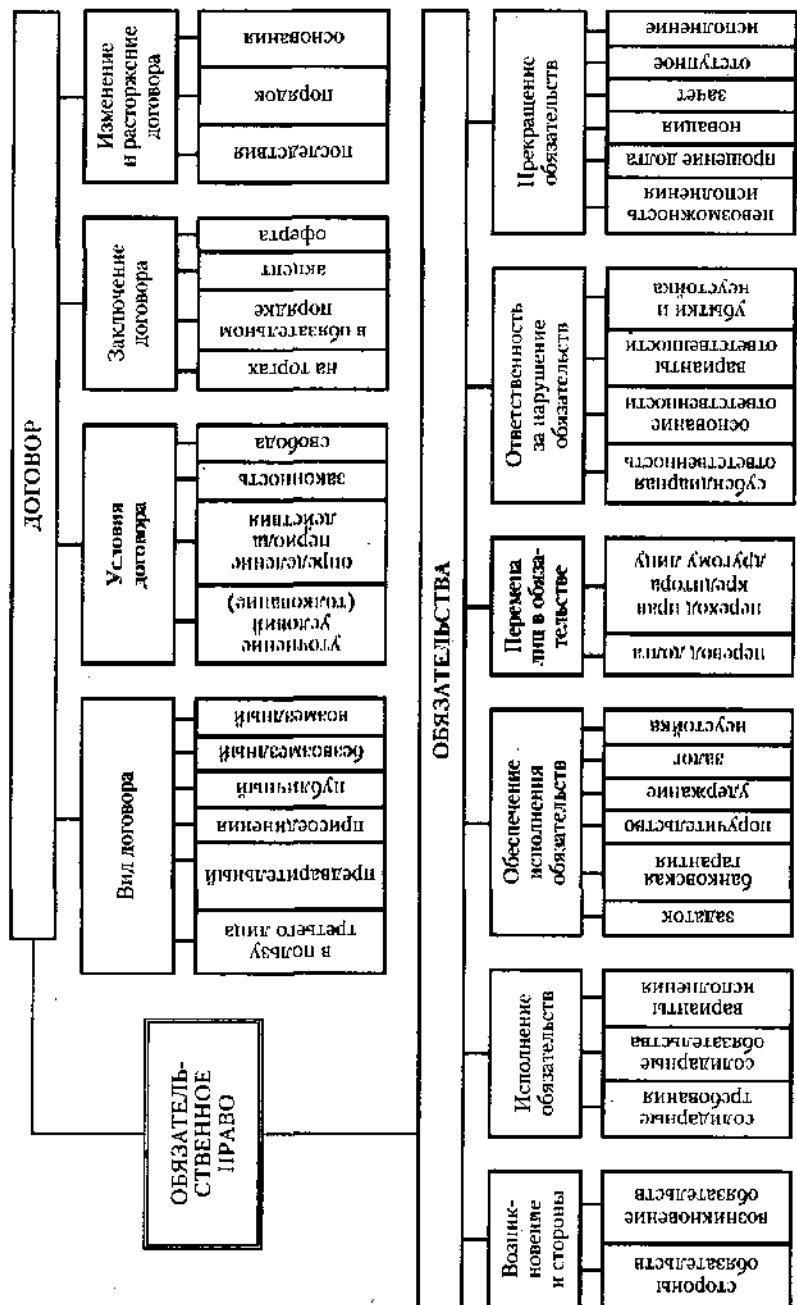


Схема 6.1. Нормы и институты обязательственного права

ний — в соответствии с *обычаями делового оборота* или иными обычно предъявляемыми требованиями.

**Односторонний отказ** от исполнения обязательства и одностороннее изменение его условий не допускаются, за исключением случаев, предусмотренных законом. Односторонний отказ от исполнения обязательства, связанного с осуществлением его сторонами *предпринимательской деятельности*, и одностороннее изменение условий такого обязательства допускаются в случаях, *предусмотренных договором*, если иное не вытекает из закона или существа обязательства.

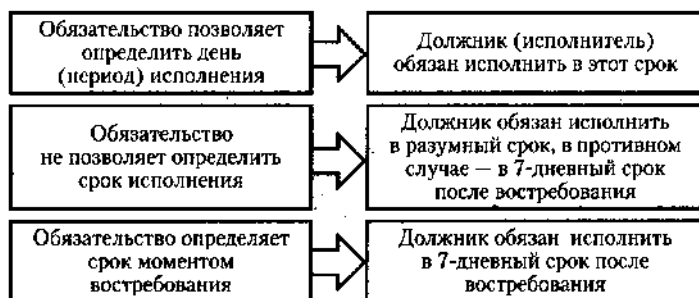
*Кредитор вправе* не принимать исполнения обязательства по частям, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами, условиями обязательства и не вытекает из обычаев делового оборота или существа обязательства.

Если иное не предусмотрено соглашением сторон и не вытекает из обычаев делового оборота или существа обязательства, *должник вправе* при исполнении обязательства *потребовать доказательств* того, что исполнение принимается самим кредитором или уполномоченным им на это лицом, и *несет риск последствий* непредъявления такого требования.

Исполнение обязательства может быть возложено должником на третье лицо, если из закона, иных правовых актов, условий обязательства или его существа не вытекает обязанность должника исполнить обязательство лично. В этом случае кредитор обязан принять исполнение, предложенное за должника третьим лицом.

*Третье лицо*, подвергающееся опасности утратить свое право на имущество должника (право аренды, залога или др.) вследствие обращения кредитором взыскания на это имущество, может *за свой счет удовлетворить требование кредитора* без согласия должника. В этом случае к третьему лицу переходят права кредитора по обязательству.

Срок исполнения обязательства определяется условиями обязательства:





Досрочное исполнение обязательств, связанных с осуществлением его сторонами предпринимательской деятельности, допускается только в случаях, когда возможность исполнить обязательство до срока предусмотрена законом, иными правовыми актами или условиями обязательства либо вытекает из обычаев делового оборота или существа обязательства.

**Место исполнения обязательств.** Если место исполнения не определено законом, иными правовыми актами или договором, не явствует из обычаев делового оборота или существа обязательства, исполнение должно быть произведено:

- по обязательству передать земельный участок, здание, сооружение или другое *недвижимое имущество* — в *месте нахождения* имущества;

- по обязательству передать товар или иное имущество, *предусматривающему его перевозку*, — в месте сдачи имущества *первому перевозчику* для доставки его кредитору;

- по другим обязательствам предпринимателя передать товар или иное имущество — в *месте изготовления или хранения* имущества, если это место *было известно кредитору* в момент возникновения обязательства;

- по *денежному обязательству* — в месте жительства кредитора в момент возникновения обязательства, а если кредитором является юридическое лицо — в *месте его нахождения* в момент возникновения обязательства; если кредитор к моменту исполнения обязательства изменил место жительства или место нахождения и известил об этом должника — в новом месте жительства или нахождения кредитора с отнесением на счет кредитора расходов, связанных с переменой места исполнения;

- по всем другим обязательствам — в месте жительства должника, а если должником является юридическое лицо — в месте его нахождения.

**Валюта денежных обязательств.** *Денежные обязательства должны быть выражены в рублях.*

В денежном обязательстве может быть предусмотрено, что оно подлежит оплате в рублях в сумме, эквивалентной определенной сумме в иностранной валюте, или в условных денежных единицах (евро, «специальных правах заимствования» и др.). В этом случае подлежащая уплате в рублях сумма определяется по официальному курсу соответствующей валюты или условных денежных единиц на день платежа, если иной курс или иная дата его определения не установлены законом или соглашением сторон.

Использование иностранной валюты, а также платежных документов в иностранной валюте при осуществлении расчетов на тер-

ритории Российской Федерации по обязательствам допускается в случае, в порядке и на условиях, определенных законом.

**Очередность погашения требований.** Сумма произведенного платежа, недостаточная для исполнения денежного обязательства полностью, при отсутствии иного соглашения погашает *прежде всего издержки кредитора по получению исполнения, затем — проценты, а в оставшейся части — основную сумму долга.*

Должнику, обязанному передать кредитору одно или другое имущество либо совершить одно из двух или нескольких действий, принадлежит *право выбора*, если из закона, иных правовых актов или условий обязательства не вытекает иное.

Если в обязательстве участвуют несколько кредиторов или несколько должников, то *каждый из кредиторов имеет право требовать исполнения, а каждый из должников обязан исполнить обязательство* в равной доле с другими постольку, поскольку из закона, иных правовых актов или условий обязательства не вытекает иное.

**Солидарные обязательства.** Солидарная обязанность (ответственность) или солидарное требование возникает, если солидарность обязанности или требования предусмотрена договором или установлена законом, в частности при неделимости предмета обязательства.

*Обязанности нескольких должников по обязательству, связанному с предпринимательской деятельностью, равно как и требования нескольких кредиторов в таком обязательстве, являются солидарными*, если законом, иными правовыми актами или условиями обязательства не предусмотрено иное.

При солидарной обязанности должников кредитор вправе требовать исполнения как *от всех должников совместно*, так и *от любого из них в отдельности*, притом как *полностью*, так и *в части* долга.

Кредитор, не получивший полного удовлетворения от одного из солидарных должников, имеет право требовать недополученное от остальных солидарных должников.

*Солидарные должники остаются обязанными до тех пор, пока обязательство не исполнено полностью.*

В случае солидарной обязанности должник не вправе выдвигать против требования кредитора возражения, основанные на таких отношениях других должников с кредитором, в которых данный должник не участвует.

Исполнение солидарной обязанности полностью одним из должников освобождает остальных должников от исполнения кредитор.

Если иное не вытекает из отношений между солидарными должниками:

1) должник, исполнивший солидарную обязанность, имеет *право регрессного требования к остальным должникам* в равных долях за вычетом доли, падающей на него самого;

2) неуплаченное одним из солидарных должников должнику, исполнившему солидарную обязанность, падает *в равной доле на этого должника и на остальных должников*.

Данные правила применяются соответственно при прекращении солидарного обязательства зачетом встречного требования одного из должников.

**Солидарные требования.** При солидарности требования *любой из солидарных кредиторов вправе предъявить к должнику требование в полном объеме*.

До предъявления требования одним из солидарных кредиторов должник *вправе исполнять обязательство любому из них* по своему усмотрению.

Должник не вправе выдвигать против требования одного из солидарных кредиторов возражения, основанные на таких отношениях должника с другим солидарным кредитором, в которых данный кредитор не участвует.

Исполнение обязательства полностью одному из солидарных кредиторов освобождает должника от исполнения остальным кредиторам.

Солидарный кредитор, получивший исполнение от должника, обязан возместить причитающееся другим кредиторам в равных долях, если иное не вытекает из отношений между ними.

**Исполнение обязательства внесением долга в депозит.** Должник вправе внести причитающиеся с него деньги или ценные бумаги *в депозит нотариуса*, а в случаях, установленных законом, *в депозит суда*, если обязательство не может быть исполнено должником вследствие:

1) *отсутствия кредитора* или лица, уполномоченного им принять исполнение в месте, где обязательство должно быть исполнено;

2) *недееспособности кредитора* и отсутствия у него представителя;

3) *очевидного отсутствия определенности* по поводу того, кто является кредитором по обязательству, в частности в связи со спором по этому поводу между кредитором и другими лицами;

4) *уклонения кредитора* от принятия исполнения или иной просрочки с его стороны.

Внесение денежной суммы или ценных бумаг в депозит нотариуса или суда считается исполнением обязательства. Нотариус или

суд, в депозит которого внесены деньги или ценные бумаги, извещает об этом кредитора.

**Встречное исполнение обязательств.** Встречным признается исполнение обязательства одной из сторон, которое в соответствии с договором обусловлено исполнением своих обязательств другой стороной.

В случае *непредоставления* обязанной стороной обусловленного договором исполнения обязательства либо наличия обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что такое исполнение не будет произведено в установленный срок, сторона, на которой лежит встречное исполнение, *вправе приостановить* исполнение своего обязательства *либо отказаться* от исполнения этого обязательства и *потребовать возмещения убытков*.

Если обусловленное договором исполнение обязательства произведено не в полном объеме, сторона, на которой лежит встречное исполнение, вправе приостановить исполнение своего обязательства или отказаться от исполнения в части, соответствующей непредоставленному исполнению.

Если встречное исполнение обязательства произведено, несмотря на непредоставление другой стороной обусловленного договором исполнения своего обязательства, эта сторона обязана предоставить такое исполнение.

### § 6.1.2. Обеспечение исполнения обязательств

*Исполнение обязательств может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием имущества должника, поручительством, банковской гарантией, задатком и другими способами, предусмотренными законом или договором (схема 6.2).*

Выбор способа обеспечения исполнения обязательства во многом зависит от существа самого обязательства. Например, для обя-

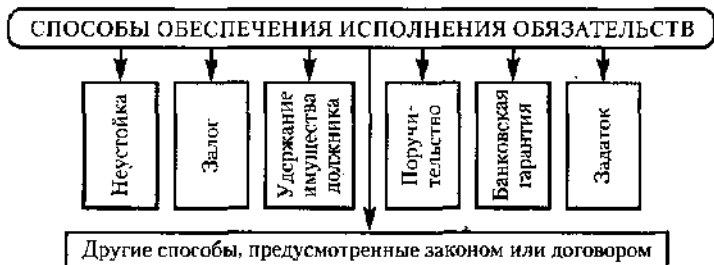


Схема 6.2. Способы обеспечения исполнения обязательств

зательств, вытекающих из договоров подряда, банковского счета, предпочтительнее использовать неустойку, так как интерес кредитора заключается не в получении от должника денежной суммы, а в достижении определенного результата. Для обязательств, возникающих из договора займа, кредитного договора и т. п., лучше использовать такие способы обеспечения обязательств, как залог, банковская гарантия, поручительство.

**Неустойка.** Неустойкой (штрафом, пеней) признается определенная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае *неисполнения или ненадлежащего исполнения* обязательства, в частности в случае просрочки исполнения.

Смысл возмещения убытков также состоит в необходимости для должника уплатить кредитору определенную сумму. Но у неустойки имеются значительные преимущества перед возмещением убытков. Причинение убытков надо доказывать, а это не всегда возможно и не всегда просто.

Широкое применение неустойки в целях обеспечения договорных обязательств целесообразно прежде всего потому, что она представляет собой удобное средство упрощенной компенсации потерь кредитора. Это достаточно гибкий способ обеспечения интересов кредитора, поскольку у сторон договора есть возможность выбора того, что в наибольшей степени подходит специфике их взаимоотношений.

Неустойка бывает двух видов: *пеня* и *штраф*. Пеня устанавливается на случай просрочки исполнения и определяется в процентах по отношению к сумме обязательства, не исполненного в установленный срок. Она взыскивается непрерывно, нарастающим итогом. Штраф — неоднократно взыскиваемая неустойка. Иногда он устанавливается в твердой сумме. Чаще всего штраф выражается в процентах или иной пропорции к определенной величине.

В зависимости от сочетания неустойки с возмещением убытков различают четыре вида неустойки: зачетную, штрафную, исключительную и альтернативную. Зачетная неустойка является правилом, а остальные три — исключениями и поэтому могут применяться только при условии, если на этот счет содержится специальное указание в законе или договоре.

При *зачетной неустойке* должник обязан возместить причиненные убытки, но только в той части, которая не покрыта неустойкой. Данный вид неустойки чаще всего применяется при нарушении различных обязательств сторон по договорам поставки и строительного подряда.

*Штрафная неустойка* означает, что кредитор вправе требовать возмещения причиненных убытков в полной сумме сверх неустойки. Этот вид неустойки применяется, в частности, когда допущены наиболее грубые нарушения договора поставки: недопоставка или поставка недоброкачественной или некомплектной продукции.

Сущность *исключительной неустойки* состоит в том, что кредитор не имеет права на возмещение убытков сверх и помимо неустойки. Исключительная неустойка распространена в отношениях клиентов с транспортными организациями, почтой и т. п.

При *альтернативной неустойке* у кредитора есть возможность выбора между неустойкой и возмещением убытков. Если кредитор изберет неустойку, он тем самым утрачивает право на возмещение убытков.

Предпочтение неустойки объясняется, как правило, тем, что расчет убытков может быть осложнен необходимостью доказать их размер, а неустойка определена заранее и не требует доказательств. Применяться альтернативная неустойка может, например, в отношениях между арендатором и арендодателем.

Соглашение о неустойке должно быть совершено в письменной форме независимо от формы основного обязательства.

Кредитор вправе требовать уплаты неустойки, которая определена законом (*законной неустойки*), независимо от того, предусмотрена ли обязанность ее уплаты соглашением сторон.

Размер законной неустойки может быть увеличен соглашением сторон, если закон этого не запрещает.

Если подлежащая уплате неустойка явно несоразмерна последствиям нарушения обязательства, суд вправе уменьшить неустойку.

**Залог.** Основными источниками правового регулирования залога являются Гражданский кодекс РФ (далее — ГК РФ), Федеральный закон от 16 июля 1998 г. № 102-ФЗ «Об ипотеке (залоге недвижимости)» (в ред. от 18 декабря 2006 г.) и Закон РФ от 29 мая 1992 г. № 2872-1 «О залоге» (в ред. от 26 июля 2006 г.). Сущность залога состоит в том, что *кредитор по обеспеченному залогом обязательству (залогодержатель) в случае неисполнения должником этого обязательства имеет преимущественное перед другими кредиторами право получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества*. Залогодержатель имеет также право получить за тех же началах удовлетворение из страхового возмещения за утрату или повреждение заложенного имущества. Таким образом, залог является инструментом первоначальной защиты предпринимателя от недобросовестного контрагента.

*Предметом залога* может быть всякое имущество, в том числе еще и имущественные права (требования), за исключением иму-

щества, изъятого из оборота. Следует отметить, что при ипотеке предприятия право залога распространяется на все входящее в его состав имущество, включая права требования и исключительные права, т. е. фактически происходит залог и его нематериальных активов (права на фирменное наименование, товарный знак, производственную или торговую марку, патенты, лицензии, ноу-хау и т. п.).

Виды залога в зависимости от предмета залога и места нахождения заложенного имущества показаны на схеме 6.3.

Принимая во внимание, что в предпринимательских отношениях в качестве основного предмета залога применяется недвижимость и другое имущество (например, товары в обороте), используемое для предпринимательской деятельности, ГК РФ установил в качестве общего правила залог имущества без передачи его залогодержателю. Это имущество должно использоваться залогодателем и приносить ему доходы, за счет которых он будет расплачиваться со своими кредиторами, включая и залогодержателя.

При закладе залогодержатель, как правило, сохраняет за собой по отношению к заложенному имуществу все три правомочия: вла-

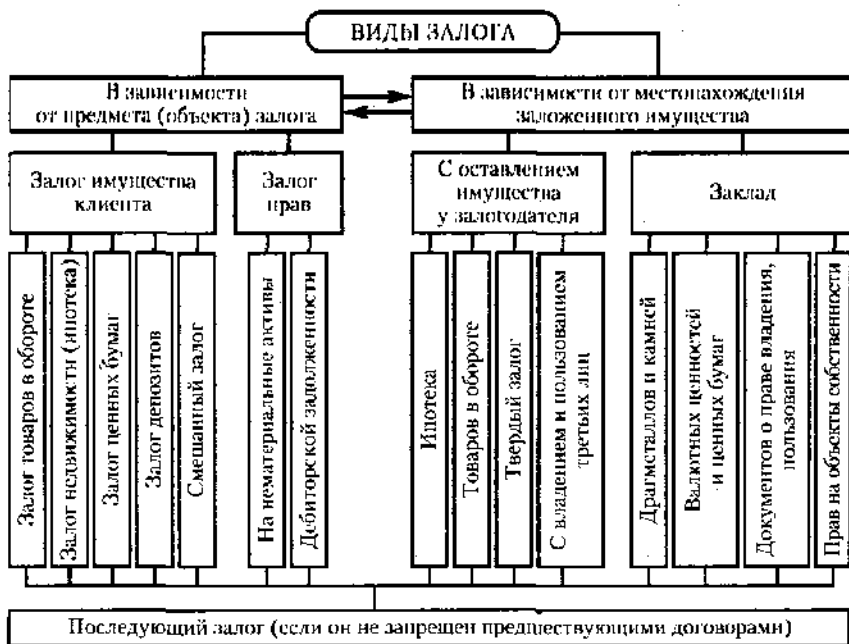


Схема 6.3. Классификация залога

дение, пользование и распоряжение. Владеть и пользоваться имуществом он должен так, чтобы ценность этого имущества не уменьшилась, а распоряжаться может только при условии, если на приобретателя будет переведен долг с сохранением обеспечивающего долг залога. Возможности залогодателя при закладе, связанные с распоряжением заложенным имуществом, ограничены: вещь остается у залогодателя под замком и печатью залогодержателя либо с наложением знаков, свидетельствующих о залоге.

Если предметом залога являются ценные бумаги (облигации, чеки, векселя, акции, складские свидетельства, варранты, закладные и пр.), они могут быть переданы как залогодержателю, так и третьим лицам либо в депозит нотариальной конторы. Рассмотрим особенности использования в качестве предмета залога складских свидетельств и закладных.

Привлекательность *складских свидетельств* как инструмента, посредствующего залоговые отношения, связана с тем, что они по определению являются «обеспеченными» ценными бумагами и не могут быть выданы товарным складом, если не было передачи товара на хранение. При заключении договора залога с применением ценных бумаг стороны должны в этом договоре указать, что именно находится в залоге, на что обращать взыскание и что испрошивать с публичных торгов — сам товар или ценные бумаги. Однако такая детализация и уточнение воли сторон уместны лишь в случае простого складского свидетельства и двойного складского свидетельства, не разделенного на складское и залоговое. Если же в залоге участвует складское свидетельство, отделенное от залогового, то говорить о залоге товара при передаче в залог этого свидетельства неправомерно. Для такого случая ГК РФ предусматривает особые правила: залог товара, помещенного на хранение под двойное складское свидетельство, организуется путем отчуждения залогового свидетельства (варранта) и вручения его залогодержателю. В этой ситуации будет иметь место залог товарного коллиения, и в случае осуществления залоговых прав взыскание будет обращено именно на находящийся на складе товар. Основанием для отделения варранта и вручения его залогодержателю является договор залога в отношении хранимого на складе товара, посредством ценной бумаги лишь удостоверяются права залога,текающие из этой сделки. Если не было сделки залога, то и отделение варранта неправомерно.

Двойное складское свидетельство используется, как правило, в залоговом обеспечении банковского кредита, коммерческого кредита и реструктуризации кредиторской задолженности. В договоре о предоставлении банковского кредита заемщик и банк долж-



пы указать, что обязательства заемщика по возврату кредита и уплате процентов по нему обеспечиваются залогом товара, помещенного на хранение под выданное складское свидетельство. Право залога здесь удостоверяется с помощью залогового свидетельства, которое отделяется от двойного свидетельства и вручается банку по первой передаточной надписи. В случаях, когда стороны предусматривают отсрочку части платежа за товар при его перепродаже (одна из форм коммерческого кредита), продавец товара продает не реальный товар, а складское свидетельство, оставляя залоговое у себя. До тех пор, пока держатель складской части не оплатит сумму коммерческого кредита, ему не возвращается warrant и он не имеет возможности востребовать товар со склада. В случае, когда держатель двойного складского свидетельства имеет просроченную задолженность перед кредиторами, залогом обеспечивается эта задолженность. При этом стороны договариваются об отсрочке платежа и приостановлении штрафных санкций. Составляется самостоятельный договор залога (договор реструктуризации), в силу которого неисполненное денежное обязательство обеспечивается залогом товара (кредитору вручается залоговое свидетельство). Чтобы складская часть, остающаяся в распоряжении должника, не потеряла своей стоимости, необходимо, чтобы стоимостная оценка товара, помещенного на хранение, была бы выше, чем сумма задолженности, обеспеченная залогом этого товара. Так же можно проводить реструктуризацию задолженности любого происхождения (коммерческой, налоговой, задолженности перед внебюджетными фондами и т. п.).

Понятие закладной введено Федеральным законом «Об ипотеке (залоге недвижимости)». Закладная предоставляет ее собственнику право требовать исполнения обязательства, обеспеченного залогом недвижимости, и в случае невыполнения получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества. Являясь ценной бумагой (имуществом), закладная сама может являться предметом залога. Особенностью залога закладной является ограничение: законный владелец закладной вправе заложить ее только в обеспечение своего обязательства или обязательства первоначального владельца закладной. Закон предоставляет сторонам два варианта передачи закладной в залог.

1. Закладная передается залогодержателю закладной без представления на ней каких-либо передаточных надписей. В этом случае при неисполнении обязательства, обеспеченного залогом закладной, ипотечный залогодержатель обязан по требованию залогодержателя закладной передать ему свои *права по закладной*. Полученные в результате реализации этих прав суммы залогодер-

жатель закладной обязан направить на погашение обязательства, обеспеченного залогом закладной, а оставшуюся сумму — на погашение долга по обязательству, послужившему основанием выдачи закладной.

2. Для передачи в залог на закладной ипотечным залогодержателем делается специальная передаточная надпись, предоставляющая право залогодержателю закладной по истечении указанного срока продать закладную с тем, чтобы удержать из вырученных денег сумму обеспеченного ее залогом обязательства.

Рассматриваемый институт права (залог) содержит следующие нормы.

1. *Залог возникает в силу договора, а также на основании закона при наступлении указанных в нем обстоятельств.*

Залогодателем может быть как сам должник, так и третье лицо.

Залогодателем вещи может быть ее собственник либо лицо, имеющее на нее право хозяйственного ведения.

Залогодателем права может быть лицо, которому принадлежит закладываемое право.

Залог права аренды или иного права на чужую вещь не допускается без согласия ее собственника или лица, имеющего на нее право хозяйственного ведения.

*Предметом залога может быть всякое имущество, в том числе вещи и имущественные права (требования), за исключением имущества, изъятого из оборота.* Если имущество, находящееся в залоге, становится предметом еще одного залога в обеспечение других требований (*последующий залог*), требования последующего залогодержателя удовлетворяются из стоимости этого имущества после требований предшествующих залогодержателей. Последующий залог допускается только в том случае, если он не запрещен предшествующими договорами о залоге.

Государственное или муниципальное предприятие не вправе отдавать принадлежащее ему недвижимое имущество в залог без согласия собственника этого имущества. Федеральное казенное предприятие, казенное предприятие субъекта Российской Федерации, муниципальное казенное предприятие могут распоряжаться принадлежащим ему имуществом (в частности, отдавать его в залог) только с согласия соответственно Правительства РФ или уполномоченного им федерального органа исполнительной власти, уполномоченного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, уполномоченного органа местного самоуправления.

Договор о залоге государственного имущества, в том числе залоге государственного предприятия в целом, подлежит государственной регистрации.

Если иное не предусмотрено договором, залог обеспечивает требование в том объеме, какой оно имеет к моменту удовлетворения, в частности проценты; неустойку — возмещение убытков, причиненных просрочкой исполнения, а также возмещение необходимых расходов залогодержателя на содержание заложенной вещи и расходов по взысканию.

*Заложенное имущество остается у залогодателя, если иное не предусмотрено договором.*

Имущество, на которое установлена ипотека (недвижимое имущество вместе с соответствующим земельным участком, переданное в залог в целях получения ипотечной ссуды), а также заложенные товары в обороте залогодержателю не передаются.

При залоге *имущественного права*, удостоверенного ценной бумагой, она передается залогодержателю либо в депозит нотариуса, если договором не предусмотрено иное.

В *договоре о залоге* должны быть указаны предмет залога и его оценка, существо, размер и срок исполнения обязательства, обеспечиваемого залогом. В нем должно также содержаться указание на то, у какой из сторон находится заложенное имущество.

Договор о залоге должен быть заключен в письменной форме.

Договор о залоге движимого имущества или прав на имущество в обеспечение обязательств по договору, который должен быть нотариально удостоверен, подлежат *нотариальному удостоверению*.

*Договор об ипотеке* заключается в письменной форме и *подлежит государственной регистрации*. Если в договоре об ипотеке указано, что права залогодержателя удостоверяются закладной, вместе с таким договором в орган, осуществляющий государственную регистрацию прав, представляется закладная.

Залог автотранспортных средств подлежит регистрации по особым правилам в Госавтоинспекции.

2. *Залогодатель или залогодержатель* в зависимости от того, у кого из них находится заложенное имущество, *обязан*, если иное не предусмотрено законом или договором:

а) *страховать* за счет залогодателя заложенное имущество от риска утраты и повреждения;

б) *принимать меры*, необходимые для обеспечения его *сохранности*;

в) немедленно *уведомлять* другую сторону о *возникновении угрозы утраты или повреждения* заложенного имущества.

Залогодатель несет риск случайной гибели или случайного повреждения заложенного имущества, если иное не предусмотрено договором о залоге. Залогодержатель отвечает за полную или час-

тичную утрату или повреждения переданного ему предмета залога, если не докажет, что может быть освобожден от ответственности.

3. Залогодатель *вправе*, если иное не предусмотрено договором и не вытекает из существа залога:

а) *пользоваться предметом залога* в соответствии с его назначением, в том числе извлекать из него плоды и доходы;

б) *отчуждать* с согласия залогодержателя *предмет залога, передавать его в аренду или безвозмездное пользование другому лицу* либо иным образом распоряжаться им.

Залогодержатель *вправе* пользоваться переданным ему предметом залога лишь в случаях, предусмотренных договором, регулярно представляя залогодателю *отчет о пользовании*. По договору на залогодержателя может быть возложена обязанность извлекать из предмета залога плоды и доходы *в целях погашения основного обязательства или в интересах залогодателя*.

4. *Взыскание на заложенное имущество для удовлетворения требований залогодержателя (кредитора)* может быть обращено в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения должником обеспеченного залогом обязательства *по обстоятельствам, на которые он отвечает*.

Требования залогодержателя (кредитора) удовлетворяются из стоимости заложенного недвижимого имущества по решению суда или без обращения в суд на основании нотариально удостоверенного соглашения залогодержателя с залогодателем, заключенного после возникновения оснований для обращения взыскания на предмет залога.

Требования залогодержателя удовлетворяются за счет заложенного *движимого имущества* по решению суда, если иное не предусмотрено соглашением залогодателя с залогодержателем. Однако на предмет залога, *переданный залогодержателю*, взыскание может быть обращено *в порядке, установленном договором о залоге*.

Взыскание на предмет залога может быть обращено *только по решению суда* в случаях, когда:

1) для заключения договора о залоге требовалось согласие или разрешение другого лица или органа;

2) предметом залога является имущество, имеющее значительную историческую, художественную или иную культурную ценность для общества;

3) залогодатель отсутствует и установить место его нахождения невозможно.

5. *Реализация (продажа) заложенного имущества*, на которое обращено взыскание, *производится путем продажи с публичных торгов* в порядке, установленном процессуальным законодательством.

По просьбе залогодателя суд вправе в решении об обращении взыскания на заложенное имущество отсрочить его продажу с публичных торгов на срок до одного года. Отсрочка не затрагивает прав и обязанностей сторон по обязательству и не освобождает должника от возмещения возросших за время отсрочки убытков кредитора и неустойки.

Если сумма, вырученная при реализации заложенного имущества, недостаточна, залогодержатель имеет право получить недостающую сумму из прочего имущества должника. Если эта сумма превышает размер обеспеченного залогом требования, разница возвращается залогодателю.

Должник и залогодатель, являющийся третьим лицом, вправе в любое время до продажи предмета залога прекратить обращение на него взыскания и его реализацию, исполнив обеспеченное залогом обязательство или ту его часть, исполнение которой просрочено.

6. Залогодержатель *вправе потребовать досрочного исполнения обеспеченного залогом обязательства* в случаях:

а) если предмет залога *выбыл из владения залогодателя*, у которого он был оставлен, не в соответствии с условиями договора о залоге;

б) нарушения залогодателем правил о замене предмета залога;

в) утраты предмета залога по обстоятельствам, за которые залогодержатель не отвечает, если залогодатель не воспользовался правом замены.

Залогодержатель *вправе потребовать досрочного исполнения обеспеченного залогом обязательства*, а если его требование не будет удовлетворено, *обратить взыскание на предмет залога* в случаях:

а) нарушения залогодателем правил о последующем залоге;

б) невыполнения залогодателем обязанностей по содержанию и обеспечению сохранности заложенного имущества;

в) нарушения залогодателем правил о распоряжении заложенным имуществом.

7. *Залог прекращается*:

а) с прекращением обеспеченного залогом обязательства;

б) по требованию залогодателя при грубом нарушении залогодержателем обязанностей по содержанию и обеспечению сохранности имущества;

в) в случае гибели заложенной вещи или прекращения заложенного права, если залогодатель не воспользовался правом восстановления или замены предмета залога;

г) в случае продажи с публичных торгов заложенного имущества, а также в случае, когда его реализация оказалась невозможной.

О прекращении ипотеки должна быть сделана отметка в реестре, в котором зарегистрирован договор об ипотеке.

При прекращении залога залогодержатель, у которого находилось заложенное имущество, обязан немедленно возвратить его залогодателю.

8. *В случае перехода права собственности на заложенное имущество или права хозяйственного ведения им от залогодателя к другому лицу в результате возмездного или безвозмездного отчуждения этого имущества либо в порядке универсального правопреемства право залога сохраняет силу.*

Правопреемник залогодателя становится на место залогодателя и несет все его обязанности. Если правопреемников несколько, каждый из них несет обязательства соразмерно перешедшей к нему части имущества. Однако если предмет залога остается в общей собственности правопреемников, они становятся солидарными залогодателями.

9. *Залогодержатель вправе передать свои права по договору о залоге другому лицу с соблюдением правил о передаче прав кредитора путем уступки требования, если тому же лицу уступлены права требования к должнику по основному обязательству, обеспеченному залогом.*

Если не доказано иное, уступка прав по договору об ипотеке означает и уступку прав по обеспеченному ипотекой обязательству.

С переводом на другое лицо долга по обязательству, обеспеченному залогом, залог прекращается, если залогодатель не дал кредитору согласия отвечать за нового должника.

10. *Залогом товаров в обороте признается залог товаров с изменением их у залогодателя и с предоставлением ему права изменять состав и натуральную форму заложенного имущества (товарных запасов, сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции и т. п.) при условии, что их общая стоимость не становится меньше указанной в договоре о залоге.*

Уменьшение стоимости заложенных товаров в обороте допускается соразмерно исполненной части обеспеченного залогом обязательства, если иное не предусмотрено договором.

Товары в обороте, отчужденные залогодателем, перестают быть предметом залога с момента их перехода в собственность, хозяйственное ведение или оперативное управление приобретателя, а приобретенные залогодателем товары, указанные в договоре о залоге, становятся предметом залога.

Эффективность залога как способа исполнения обязательства зависит от финансового состояния заемщика и качества заложенного имущества. Критерии качества заложенного имущества определяют-

ся длительностью его хранения и ликвидностью. Учитывая, что спрос на товары, ценные бумаги и другое имущество может изменяться, необходимо правильно оценивать стоимость обеспечения. При этом важна его стоимость в будущем, поэтому стоимость заложенного имущества, как правило, выше суммы выдаваемого кредита. Данное правило создает банку дополнительную гарантию возврата кредита на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

При принятии решения о выборе залога в качестве способа обеспечения обязательств следует учитывать недостатки залога. Основными недостатками залога являются:

1. Залог не дает кредитору в большинстве случаев уверенности в том, что его требования будут быстро и полно удовлетворены, поскольку обращение взыскания на предмет залога осуществляется чаще всего по решению суда, после чего следует процедура реализации, требующая значительных средств и времени.

2. Так как неплательщиками кредитов обычно являются организации, зарегистрированные в качестве недолжников по платежам в бюджетные и внебюджетные фонды, при недостаточности денежных средств на их текущих и расчетных счетах удовлетворение предъявленных к ним требований осуществляется в очередности, установленной ГК РФ.

3. Если одно и то же имущество передается в залог неоднократно и каждый последующий кредитор-залогодержатель не знает о том, что его обязательство обеспечивается залогом ранее уже заложенного имущества, то это отрицательно сказывается на погашении долга последующим залогодержателем.

4. Довольно часто предметом залога являются неликвидные товары, которые не всегда можно продать или которые продаются с убытком, что приводит к несвоевременному возврату кредита или к его непогашению.

**Удержание.** *Кредитор, у которого находится вещь, подлежащая передаче должнику, вправе в случае неисполнения должником в срок обязательства по оплате этой вещи или возмещению кредитору связанных с нею издержек и других убытков удерживать ее до тех пор, пока соответствующее обязательство не будет исполнено.*

Удержанием вещи могут обеспечиваться также требования, возникшие из обязательства, стороны которого действуют как предприниматели.

Кредитор может удерживать находящуюся у него вещь, несмотря на то что после того, как эта вещь поступила во владение кредитора, права на нее приобретены третьим лицом. Требования кредитора, удерживающего вещь, удовлетворяются из ее стоимости в том же порядке, как и при залоге.

**Задаток.** *Задатком признается денежная сумма, выдаваемая одной из договаривающихся сторон в счет причитающихся с нее по договору платежей другой стороне, в доказательство заключения договора и в обеспечение его исполнения.*

Задаток отличается от других способов защиты обязательств тем, что сразу же обеспечивает выполнение трех функций:

- *удостоверяющей* — удостоверяет факт начала исполнения обязательства;

- *обеспечительной* — обеспечивает часть обязательства;

- *платежной* — является формой платежа.

Кроме того, задаток имеет следующие специфические черты:

- он обеспечивает лишь те обязательства, которые возникают из договоров;

- выполняет роль доказательства заключения договора;

- задатком обеспечивается лишь исполнение денежных обязательств.

Соглашение о задатке независимо от его суммы должно быть заключено *в письменной форме*. Если имеются сомнения в том, является ли уплаченная сумма задатком (в частности, вследствие несоблюдения правила о простой письменной форме соглашения о задатке), то в этом случае внесенная денежная сумма признается авансом, если не будет доказано другое. Законодательство предусматривает возвращение уплаченной денежной суммы стороне, внесшей задаток, в случае, когда обязательство, обеспеченное задатком, прекращается по основаниям, установленным законом, до начала его исполнения.

Задаток как способ обеспечения договорного обязательства прежде всего имеет целью предотвратить неисполнение договора. Этой цели служат и правовые нормы о последствиях неисполнения обязательства, обеспеченного задатком. Если за неисполнение обязательства ответственна сторона, давшая задаток, он остается у другой стороны. Если же за неисполнение обязательства ответственна сторона, получившая задаток, она обязана уплатить стороне, внесшей задаток, двойную сумму задатка. Необходимо отметить, что данные правила применяются лишь в ситуации, когда соответствующее обязательство не исполнено сторонами в полном объеме, и не распространяются на случаи ненадлежащего исполнения договорных обязательств.

Неисполнение обязательства влечет возмещение убытков: если в договоре не предусмотрено иное, убытки подлежат возмещению с зачетом суммы задатка. При этом, если за неисполнение договора отвечает сторона, давшая задаток, она должна возместить убытки в части, превышающей сумму задатка; если отвечает сто-



рона, получившая задаток, другая сторона (предоставившая задаток) может потребовать уплаты двойной суммы задатка и, сверх того, возмещения убытков в части, превышающей однократную сумму задатка.

Задаток может выступать в качестве способа обеспечения договорных обязательств, сторонами в которых являются как физические, так и юридические лица, в том числе индивидуальные предприниматели.

### **§ 6.1.3. Ответственность за нарушение обязательств. Прекращение обязательств**

1. *Должник обязан возместить кредитору убытки, причиненные неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательства.*

Под *убытками* понимаются *расходы*, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, *утрата или повреждение его имущества* (реальный ущерб), а также *неполученные доходы*, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (*упущенная выгода*).

Если лицо, нарушившее право, получило вследствие этого доходы, лицо, право которого нарушено, вправе требовать возмещения наряду с другими убытками упущенной выгоды в размере, не меньшем, чем такие доходы.

2. Если за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства установлена неустойка, то *убытки возмещаются в части, не покрытой неустойкой*.

3. За пользование *чужими денежными средствами* вследствие их неправомерного удержания, уклонения от их возврата, иной просрочки в их уплате либо неосновательного получения или сбережения за счет другого лица *подлежат уплате проценты* на сумму этих средств.

Если убытки, причиненные кредитору неправомерным использованием его денежными средствами, превышают сумму процентов, причитающуюся ему, он вправе требовать от должника возмещения убытков в части, превышающей эту сумму.

4. Уплата неустойки и возмещение убытков в случае *ненадлежащего исполнения обязательства* не освобождают должника от исполнения обязательства в натуре, если иное не предусмотрено законом или договором.

Возмещение убытков в случае *неисполнения обязательства* и уплата неустойки за его неисполнение *освобождают должника*

от исполнения обязательства в натуре, если иное не предусмотрено законом или договором.

*Отказ кредитора* от принятия исполнения, которое вследствие просрочки утратило для него интерес, а также *уплата неустойки*, установленной в качестве отступного, освобождают должника от исполнения обязательства в натуре.

В случае неисполнения должником обязательства *изготовить и передать вещь* в собственность, хозяйственное ведение или оперативное управление, либо передать вещь в пользование кредитору, либо *выполнить для него определенную работу или оказать ему услугу* кредитор вправе в разумный срок поручить выполнение обязательства *третьим лицам за разумную цену либо выполнить его своими силами*, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов, договора или существа обязательства, и потребовать от должника *возмещения понесенных необходимых расходов* и других убытков.

5. В случае неисполнения обязательства передать определенную индивидуально вещь в собственность, хозяйственное ведение, оперативное управление или возмездное пользование кредитору последний *вправе требовать отобрания этой вещи у должника* и передачи ее кредитору на предусмотренных обязательством условиях.

Это право отпадает, если вещь уже передана третьему лицу, имеющему право собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления. Если вещь еще не передана, преимущество имеет тот из кредиторов, в пользу которого обязательство возникло раньше, а если это невозможно установить, тот, кто раньше предъявил иск.

Вместо требования передать ему вещь, являющуюся предметом обязательства, кредитор вправе потребовать возмещения убытков.

6. До предъявления требований к лицу, которое в соответствии с законом, иными правовыми актами или условиями обязательства *несет ответственность дополнительно к ответственности другого лица*, являющегося основным должником (*субсидиарную ответственность*), кредитор *должен* предъявить требование к основному должнику.

Если основной должник *отказался* удовлетворить требование кредитора или кредитор *не получил* от него в разумный срок ответ на предъявленное требование, это требование *может быть предъявлено* лицу, несущему субсидиарную ответственность.

Кредитор *не вправе* требовать удовлетворения своего требования к основному должнику от лица, несущего субсидиарную ответственность, если это требование может быть удовлетворено *путем*

зачета встречного требования к основному должнику либо бесспорного взыскания средств с основного должника.

Лицо, несущее субсидиарную ответственность, должно до удовлетворения требования, предъявленного ему кредитором, предупредить об этом основного должника, а если к такому лицу предъявлен иск, привлечь основного должника к участию в деле. В противном случае основной должник имеет право выдвинуть против регрессного требования лица, отвечающего субсидиарно, возражения, которые он имел против кредитора. Алгоритм субсидиарной ответственности приводится на схеме 6.4.

7. Если иное не предусмотрено законом или договором, лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении *предпринимательской деятельности*, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, т. е. чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств.

К таким обстоятельствам не относятся, в частности, нарушение обязанностей со стороны контрагентов должника, отсутствие на рынке нужных для исполнения товаров, отсутствие у должника необходимых денежных средств.

Должник отвечает за неисполнение и ненадлежащее исполнение обязательства третьими лицами, на которых было возложено



Схема 6.4. Алгоритм субсидиарной ответственности (цифрами обозначена последовательность действий сторон)

исполнение, если законом не установлено, что ответственность несет являющееся непосредственным исполнителем третье лицо. Если неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства произошло по вине обеих сторон, суд уменьшает размер ответственности должника, если кредитор умышленно или по неосторожности содействовал увеличению размера убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением, либо не принял разумных мер к их уменьшению.

8. Должник, просрочивший исполнение, *отвечает* перед кредитором за *убытки, причиненные просрочкой*, и за последствия случайно наступившей во время просрочки невозможности исполнения.

Если вследствие просрочки должника исполнение утратило интерес для кредитора, он может отказаться от принятия исполнения и требовать *возмещения убытков*.

Должник не считается просрочившим, пока обязательство не может быть исполнено вследствие просрочки кредитора.

Кредитор *считается просрочившим, если он отказался принять* предложенное должником *надлежащее исполнение* или не совершил действий, предусмотренных законом, иными правовыми актами или договором либо вытекающих из обычаев делового оборота или из существа обязательства, до совершения которых должник не мог исполнить своего обязательства.

Просрочка кредитора дает должнику *право на возмещение причиненных просрочкой убытков*, если кредитор не докажет, что просрочка произошла по обстоятельствам, за которые ни он сам, ни те лица, на которых в силу закона, иных правовых актов или поручения кредитора было возложено принятие исполнения, не отвечают.

По денежному обязательству должник *не обязан платить проценты* за время просрочки кредитора.

9. Обязательство прекращается полностью или частично по основаниям, предусмотренным законом, иными правовыми актами или договором.

Прекращение обязательства по требованию одной из сторон допускается только в случаях, предусмотренных законом или договором. *Надлежащее исполнение прекращает обязательство.*

Кредитор, принимая исполнение, обязан по требованию должника выдать ему расписку в получении исполнения полностью или в соответствующей части.

По соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения *отступного* (уплатой денег, передачей имущества и т. п.). Размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами.

Обязательство прекращается полностью или частично зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо не указан или определен моментом востребования. Для зачета достаточно заявления одной стороны.

Кроме этого, имеет место прекращение обязательства в случаях, если:

- должник и кредитор совпадают в одном лице;
- имеется соглашение сторон о замене первоначального обязательства, существовавшего между ними, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения (новация);
- невозможность исполнения обязательства вызвано обстоятельством, за которое ни одна из сторон не отвечает;
- юридическое лицо (должник или кредитор) ликвидировано, кроме случаев, когда законом или иными правовыми актами исполнение обязательства ликвидированного юридического лица возлагается на другое лицо.

## **§ 6.2. Признаки несостоятельности (банкротства)**

Гражданский кодекс РФ предусматривает, что лицо, которое не в состоянии удовлетворить требования кредиторов, может быть признано по решению суда несостоятельным (банкротом). Основания для признания должника банкротом устанавливаются Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (в ред. от 19 июля 2007 г.) (далее — Закон о банкротстве). Данный закон регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности, порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов. Действие Закона о банкротстве распространяется на все юридические лица, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций.

Закон о банкротстве определяет *несостоятельность (банкротство) как признанную арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей*. К обязательным платежам Закон о банкротстве относит налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюд-

жетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

Внешними признаками несостоятельности гражданина являются неисполнение соответствующих обязательств и (или) обязанностей в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения и превышение суммы обязательств над стоимостью его имущества. В отношении юридического лица применяется только один из названных признаков — неисполнение денежных обязательств и (или) обязанности по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев (для стратегических предприятий и организаций и для субъектов естественных монополий — в течение шести месяцев).

Следует отметить, что основания для признания кредитной организации банкротом определяются Федеральным законом от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» (в ред. от 1 декабря 2007 г.) (далее — Закон о несостоятельности кредитных организаций).

Формулируя состав предъявляемых к должнику требований, Закон о банкротстве различает денежные обязательства и обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Денежные обязательства определяются в соответствии с нормами Гражданского кодекса РФ, а обязательные платежи — публичным законодательством РФ. Такое разграничение основано на том, что в рамках Закона о банкротстве государство в лице его органов (налоговые и иные уполномоченные органы) действует не в качестве участника имущественного оборота — кредитора, а как субъект публично-правовых отношений, реализующий свои властные полномочия.

В состав денежных обязательств и обязательных платежей, *учитываемых для целей определения признаков банкротства, не включаются* следующие требования:

- по возмещению вреда, причиненного должником жизни и здоровью граждан;
- по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору;
- по выплате авторских вознаграждений за результаты интеллектуальной деятельности;
- по обязательствам перед учредителями (участниками) должника, вытекающим из такого участия;
- штрафы (пени) и иные финансовые санкции за неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей;
- подлежащие применению за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства неустойки (штрафы, пени), проценты за просрочку платежа, убытки, подлежащие возмещению за неис-

полнение обязательства, а также иные имущественные и (или) финансовые санкции.

Следует отметить противоречивость норм Закона о банкротстве: с одной стороны, работники прямо названы в числе кредиторов и не исключены из числа конкурсных кредиторов (ст. 2), что позволяет сделать вывод о наличии у них всех прав конкурсных кредиторов; с другой стороны, п. 2 ст. 4 исключает их требования из числа требований, учитываемых при определении признаков банкротства. Кроме того, Закон о банкротстве не защищает кредиторов, не являющихся денежными. Такие кредиторы могут участвовать в мероприятиях конкурса только одним способом — выразив требования в денежной форме в виде возмещения убытков. Норма ст. 4 устанавливает, что эти кредиторы заявить о признании должника банкротом не могут. Требования кредиторов по обязательствам, не являющимся денежными, могут быть предъявлены в суд общей юрисдикции либо в арбитражный суд и рассматриваться в порядке, предусмотренном процессуальным законодательством.

У должника есть ряд возможностей выдвинуть свои возражения на требования кредиторов и (или) уполномоченных государственных органов.

1. В соответствии со ст. 47 Закона о банкротстве *должник вправе* в течение десяти дней с даты получения определения о принятии заявления кредитора или заявления уполномоченного органа о признании должника банкротом *направить в арбитражный суд, а также конкурсному кредитору или в уполномоченный орган (заявитель) отзыв на такое заявление*. К отзыву должника, направляемому в арбитражный суд, должны быть приложены доказательства отправки заявителю копии отзыва.

Кроме сведений, предусмотренных Арбитражным процессуальным кодексом РФ, в отзыве должника, направляемом в арбитражный суд и заявителю, указываются:

- имеющиеся у должника возражения относительно требований заявителя;
- общая сумма задолженности должника по обязательствам перед кредиторами, оплате труда работников должника, обязательным платежам;
- сведения о всех счетах должника в кредитных организациях;
- доказательства необоснованности требований заявителя в случае их наличия.

В отзыве должника, направляемом заявителю, могут быть указаны иные имеющие отношение к рассмотрению дела о банкротстве сведения. Следует отметить, что отсутствие отзыва должника не является препятствием для рассмотрения дела о банкротстве.

2. В течение 30 дней с даты опубликования сообщения о введении наблюдения (ст. 71 Закона о банкротстве) кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику (в целях участия в первом собрании кредиторов). *Возражения относительно требований кредиторов могут быть предъявлены в арбитражный суд* не позднее чем через 15 дней со дня истечения срока для предъявления требований кредиторов. При наличии возражений относительно требований кредиторов арбитражный суд проверяет их обоснованность и наличие оснований для включения указанных требований в реестр требований кредиторов. Требования кредиторов, по которым не поступили возражения, также рассматриваются арбитражным судом для проверки их обоснованности.

3. В ходе внешнего управления в течение месяца с даты получения внешним управляющим требований кредиторов к должнику *внешним управляющим, представителем учредителей (участников) должника или представителем собственника имущества должника — унитарного предприятия могут быть предъявлены возражения в арбитражный суд* (ст. 100 Закона о банкротстве). Арбитражный суд проверяет обоснованность требований кредиторов как при наличии возражений относительно этих требований, так и при отсутствии таких возражений.

Дело о банкротстве возбуждается, если требования к должнику — юридическому лицу в совокупности составляют не менее ста тысяч рублей, к должнику — гражданину — не менее десяти тысяч рублей (при наличии признаков банкротства, установленных Законом о банкротстве). Для возбуждения дела о банкротстве стратегических предприятий (организаций) и субъектов естественных монополий принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее чем пятьсот тысяч рублей. Для возбуждения дела по заявлению конкурсного кредитора, а также по заявлению уполномоченного органа по денежным обязательствам принимаются во внимание требования, подтвержденные вступившим в законную силу решением суда, арбитражного суда, третейского суда. Требования уполномоченных органов об уплате обязательных платежей принимаются во внимание для возбуждения дела о банкротстве, если они подтверждены решением налогового и (или) таможенного органа о взыскании задолженности за счет имущества должника.

Если же должник отсутствует (фактически прекратил свою деятельность) и установить его местонахождение невозможно, размер кредиторской задолженности при подаче заявления о признании такого должника банкротом значения не имеет. **Правом** на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должни-



ка банкротом обладают: сам должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы. **Обязанность** по обращению с заявлением должника в арбитражный суд Закон о банкротстве возлагает на руководителя должника или индивидуального предпринимателя в следующих случаях:

- когда удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств должника в полном объеме перед другими кредиторами;

- когда органом должника, уполномоченным в соответствии с учредительными документами должника на принятие решения о ликвидации должника, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;

- когда органом, уполномоченным собственником имущества должника — унитарного предприятия, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;

- если обращение взыскания на имущество должника существенно осложнит или сделает невозможной хозяйственную деятельность должника;

- в иных случаях, предусмотренных Законом о банкротстве.

Следует отметить, что должник вправе подать в арбитражный суд заявление должника в случае предвидения банкротства при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что он не в состоянии будет исполнить денежные обязательства и (или) обязанность по уплате обязательных платежей в установленный срок.

Если в арбитражный суд подано должником заявление при наличии у него возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме (*фиктивное банкротство*) или должник не принял меры по оспариванию необоснованных требований заявителя, должник несет перед кредиторами ответственность за убытки, причиненные возбуждением дела о банкротстве или необоснованным признанием требований кредиторов.

### **§ 6.3. Участники дела о банкротстве**

Дела о банкротстве юридических лиц и граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, рассматриваются арбитражным судом по правилам, предусмотренным Арбитражным процессуальным кодексом РФ, с особенностями, установленными Законом о банкротстве.

Лицами, участвующими в деле о банкротстве, являются: должник, арбитражный управляющий, конкурсные кредиторы, уполномо-

моченные органы, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления по месту нахождения должника (в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве), лицо, предоставившее обеспечение для проведения финансового оздоровления.

Правом на подачу заявления о признании должника банкротом обладают уполномоченные органы в порядке, установленном Правительством РФ, и конкурсные кредиторы. Все действия в отношении должника от имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов осуществляются *собранием и комитетом кредиторов*. Полномочия и права комитета кредиторов показаны на схеме 6.5, компетенция и исключительная компетенция собрания кредиторов представлены в табл. 6.1.

Участниками собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы. Без права голоса в собрании кредиторов имеет право участвовать представитель:



## Компетенция и исключительная компетенция собрания кредиторов

КОМПЕТЕНЦИЯ СОБРАНИЯ КРЕДИТОРОВ	
Принимает решение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• об осуществлении реестродержателем при проведении собрания функций:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– проверять полномочия и регистрировать лиц, участвующих в собрании кредиторов;</li> <li>– обеспечивать установленный порядок голосования;</li> <li>– подсчитывать голоса;</li> <li>– составлять протокол об итогах голосования;</li> </ul> </li> <li>• об обращении в арбитражный суд с ходатайством:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– об отстранении арбитражного управляющего;</li> <li>– о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению;</li> <li>– об отстранении руководителя должника от должности;</li> <li>– об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений;                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• о включении в повестку дня собрания кредиторов дополнительных вопросов и принимаемых по ним решений;</li> </ul> </li> <li>• о привлечении специализированного организатора торгов для продажи предприятия*;</li> <li>• по результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего;</li> <li>• о проведении замещения активов должника;</li> <li>• другие решения, предусмотренные Законом</li> </ul> </li> </ul>
Определяет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вознаграждение арбитражному управляющему;</li> <li>• размер и порядок выплаты дополнительного вознаграждения арбитражному управляющему</li> </ul>
Устанавливает	<ul style="list-style-type: none"> <li>• начальную цену продажи предприятия*;</li> <li>• начальную цену имущества, выставляемого на торги</li> </ul>
Дозволяет (дает согласие)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• должнику совершать сделки*:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– в совершении которых у должника имеется заинтересованность;                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– которые связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника;</li> <li>– которые влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника;</li> <li>– влекущие за собой возникновение новых обязательств (если размер обязательств, возникших после введения финансового оздоровления, составил более 20% суммы требований кредиторов);</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

\* Данная компетенция может быть делегирована комитету кредиторов.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• должнику принимать решение о его реорганизации*;</li> <li>• внешнему управляющему совершать*:</li> <li>– крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность;</li> <li>– сделки, влекущие за собой получение или выдачу займов, выдачу поручительств или гарантий, уступку прав требований, перевод долга, отчуждение или приобретение акций, долей хозяйственных товариществ и обществ, учреждение доверительного управления (если такие сделки не предусмотрены планом внешнего управления);</li> <li>– сделки, влекущие за собой возникновение новых обязательств (если размер обязательств, возникших после введения внешнего управления, составил более 20% суммы требований конкурсных кредиторов);</li> <li>• внешнему управляющему принимать решения, влекущие за собой увеличение расходов должника*</li> </ul>
Утверждает	<ul style="list-style-type: none"> <li>• порядок, сроки и условия продажи имущества должника, а также их изменения (по предложениям конкурсного управляющего)*</li> </ul>
<b>ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ СОБРАНИЯ КРЕДИТОРОВ</b>	
Принимает решение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• о введении и об изменении срока проведения финансового оздоровления, внешнего управления и об обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд;</li> <li>• о заключении мирового соглашения;</li> <li>• об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;</li> <li>• об образовании комитета кредиторов, определении количественного состава, избрании членов комитета кредиторов и о досрочном прекращении полномочий комитета кредиторов.</li> </ul>
Утверждает	<ul style="list-style-type: none"> <li>• план внешнего управления или его изменение;</li> <li>• план финансового оздоровления и график погашения задолженности;</li> <li>• требования к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего</li> </ul>
Выбирает	<ul style="list-style-type: none"> <li>• саморегулируемую организацию для представления в арбитражный суд кандидатур административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего;</li> <li>• реестродержателя из числа аккредитованных саморегулируемой организацией</li> </ul>
Относит	<ul style="list-style-type: none"> <li>• к компетенции комитета кредиторов принятие решений, которые в соответствии с Законом принимаются собранием кредиторов или комитетом кредиторов</li> </ul>
Избирает	<ul style="list-style-type: none"> <li>• представителя собрания кредиторов</li> </ul>

работников должника, учредителей (участников) должника, собственника имущества должника — унитарного предприятия.

Число голосов, принадлежащих каждому конкурсному кредитуру и уполномоченному органу, определяется *пропорционально сумме их требований* к должнику по денежным обязательствам и (или) обязательным платежам, включенных в реестр требований кредиторов на дату проведения собрания. Собрание кредиторов считается правомочным, если на нем присутствовали конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, включенные в реестр требований кредиторов и обладающие более чем половиной голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов. Повторно созванное собрание кредиторов правомочно в случае, если на нем присутствовали конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, обладающие более чем 30% голосов от общего числа голосов (при условии, что о времени и месте проведения собрания конкурсные кредиторы и уполномоченные органы были надлежащим образом уведомлены). Решения собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов присутствующих на собрании конкурсных кредиторов и уполномоченных органов кроме случаев, когда на собрании рассматриваются вопросы:

- об образовании комитета кредиторов, определении количественного состава и полномочий комитета кредиторов, избрании его членов;
- о досрочном прекращении полномочий комитета кредиторов и об избрании нового состава комитета;
- о введении финансового оздоровления, об изменении срока его проведения и об обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд;
- об утверждении графика погашения задолженности;
- о введении и продлении внешнего управления и об обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд;
- об утверждении плана внешнего управления;
- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- о выборе саморегулируемой организации, из членов которой арбитражный суд утверждает арбитражного управляющего;
- об обращении в арбитражный суд с ходатайством об отстранении арбитражного управляющего;
- о заключении мирового соглашения;
- о включении в повестку дня собрания кредиторов дополнительных вопросов.

В этих случаях решения на собрании кредиторов принимаются большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кре-

диторов и уполномоченных органов. Если же на собрании кредиторов, созванном для решения данных вопросов, не оказалось необходимого для принятия решения числа голосов, созывается повторное собрание, которое правомочно принимать такие решения, если за них проголосовали конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, число голосов которых составило более чем 30% общего числа голосов.

Собрание кредиторов созывается по инициативе:

- арбитражного управляющего;
- комитета кредиторов;
- конкурсных кредиторов и (или) уполномоченных органов, права требования которых составляют не менее чем десять процентов общей суммы требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, включенных в реестр требований кредиторов;
- одной трети от общего количества конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

Интересы конкурсных кредиторов и уполномоченных органов представляет комитет кредиторов, который избирается собранием кредиторов на период проведения наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления и конкурсного производства. Выборы членов комитета осуществляются кумулятивным голосованием (при избрании комитета кредиторов каждый конкурсный кредитор и каждый уполномоченный орган обладают числом голосов, равным размеру его требования в рублях, умноженному на число членов комитета кредиторов. Голосующий вправе отдать принадлежащие ему голоса за одного кандидата или распределить их между несколькими кандидатами в члены комитета). Если количество конкурсных кредиторов и уполномоченных органов менее пятидесяти, то собрание кредиторов может не принимать решение об образовании комитета кредиторов. Решения по вопросам, рассматриваемым комитетом кредиторов, принимаются большинством голосов от общего числа членов комитета.

Для проведения процедур банкротства и осуществления иных полномочий, установленных Законом о банкротстве, арбитражным судом утверждается арбитражный (временный, административный, внешний или конкурсный) управляющий. Им может быть гражданин Российской Федерации, *зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя, имеющий высшее образование и стаж руководящей работы не менее двух лет в совокупности, сдавший теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих, прошедший стажировку в качестве помощника арбитражного управляющего* (не менее шести месяцев).

не имеющий судимости за преступления в сфере экономики, а также за преступления средней тяжести, тяжкие и особо тяжкие, являющийся членом одной из саморегулируемых организаций.

Арбитражным судом не могут быть утверждены арбитражные управляющие:

- которые являются заинтересованными лицами по отношению к должнику и (или) кредиторам;
- в отношении которых введена процедура банкротства;
- которые не возместили убытки, причиненные должнику, кредиторам, третьим лицам при исполнении обязанностей арбитражного управляющего;
- которые дисквалифицированы или лишены права занимать руководящие должности и (или) осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами, входить в совет директоров (наблюдательный совет) и (или) управлять делами и (или) имуществом других лиц;
- которые не имеют заключенных в соответствии с требованиями Закона о банкротстве договоров страхования ответственности на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве;
- которые не имеют доступа к государственной тайне по форме, необходимой для исполнения полномочий руководителя должника.

Формой финансового обеспечения ответственности арбитражного управляющего является *договор страхования ответственности*, который заключается на срок не менее чем один год с его обязательным последующим возобновлением на тот же срок. Страховая сумма по данному договору не может быть меньше трех миллионов рублей в год.

В течение 10 дней с даты утверждения судом арбитражного управляющего он обязан *дополнительно* застраховать свою ответственность на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве. Размер страховой суммы зависит в данном случае от балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате введения соответствующей процедуры, и составляет:

- 3% стоимости активов, превышающей 100 млн руб. (при балансовой стоимости активов от 100 до 300 млн руб.);
- 6 млн руб. и 2% балансовой стоимости, превышающей 300 млн руб. (при балансовой стоимости активов от 300 млн до 1 млрд руб.);
- 20 млн руб. и 1% балансовой стоимости, превышающей 1 млрд руб. (при балансовой стоимости активов должника более 1 млрд руб.).

Для регулирования и обеспечения деятельности арбитражных управляющих законодательством предусмотрено создание *саморе-*

гулируемых организаций арбитражных управляющих — некоммерческих организаций, основанных на членстве граждан Российской Федерации и включенных в Единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих осуществляет следующие функции:

- обеспечение соблюдения своими членами законодательства Российской Федерации, правил профессиональной деятельности арбитражного управляющего;
- защита прав и законных интересов своих членов;
- обеспечение информационной открытости деятельности своих членов, процедур банкротства;
- содействие повышению уровня профессиональной подготовки своих членов.

Саморегулируемая организация вправе осуществлять по отношению к своим членам также иные предусмотренные ее уставом и не противоречащие законодательству функции.

Права и обязанности арбитражных управляющих на различных этапах рассмотрения дела о банкротстве должника — юридическое лица приведены в табл. 6.2.

Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа утверждены постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367. Эти Правила определяют принципы и условия проведения финансового анализа, а также состав сведений, используемых при его проведении.

Финансовый анализ проводится в целях:

- подготовки предложения о возможности (невозможности) установления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;
- определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;
- подготовки плана внешнего управления;
- подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;
- подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий должен руководствоваться принципами полноты и достоверности, в соответствии с которыми:



## Права и обязанности арбитражных управляющих

Временный управляющий	Административный управляющий	Внешний управляющий	Конкурсный управляющий
ПРАВА			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Созывать собрание кредиторов и комитет кредиторов.</li> <li>• Обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами.</li> <li>• Привлекать для обеспечения осуществления своих полномочий на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности из средств должника.</li> <li>• Подавать в арбитражный суд заявление о досрочном прекращении исполнения своих обязанностей.</li> <li>• Получать вознаграждение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника.</li> <li>• Принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником.</li> <li>• Согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве, и представлять информацию кредиторам об указанных делах и о решениях.</li> <li>• Обращаться в арбитражный суд с ходатайством: — об отстранении руководителя должника в случаях,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления с ограничениями Законом о банкротстве.</li> <li>• Закладывать от имени должника мировое соглашение.</li> <li>• Заявлять отказ от исполнения договоров должника.</li> <li>• Предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и ревенш, а также о применении последствий недей-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распоряжаться имуществом должника в порядке и на условиях, которые установлены Законом о банкротстве.</li> <li>• Увольнять работников должника, в том числе руководителя должника, в порядке и на условиях, которые установлены федеральным законом.</li> <li>• Заявлять отказ от исполнения договоров и иных сделок в порядке, установленном ст. 102 Закона о банкротстве.</li> <li>• Передавать на хранение документы должника, под-</li> </ul>

Временный управляющий	Административный управляющий	Внешний управляющий	Конкурсный управляющий
<p>ражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обращаться в арбитражный суд с ходатайством:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника (в том числе о запрете совершать без согласия временного управляющего сделки, не предусмотренные п. 2 ст. 64 Закона о банкротстве);</li> <li>— об отстранении руководителя должника от должности.</li> </ul> </li> <li>• Получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника</li> </ul>	<p>установленных Законом о банкротстве;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер.</li> <li>• Предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона о банкротстве</li> </ul>	<p>ствительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона о банкротстве</p>	<p>лежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предъявлять иски: о признании недействительными сделок, совершенных должником; об истребовании имущества должника у третьих лиц; о расторжении договоров, заключенных должником</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществлять иные предусмотренные Законом о банкротстве полномочия</li> </ul>			

Временный управляющий	Административный управляющий	Внешний управляющий	Конкурсный управляющий
ОБЯЗАННОСТИ			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимать меры по защите имущества должника.</li> <li>• Анализировать финансовое состояние должника.</li> <li>• Анализировать финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность должника, его положение на товарных и иных рынках.</li> <li>• Сохранять конфиденциальность сведений, охраняемых федеральным законом.</li> <li>• Действовать добросовестно и разумно в интересах должника, кредиторов и общества.</li> <li>• Вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных Законом о банкротстве.</li> <li>• Предоставлять реестр требований кредиторов лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов.</li> <li>• Возмещать убытки должнику, кредиторам, третьим лицам в случае причинения им убытков при исполнении возложенных на арбитражного управляющего обязанностей.</li> <li>• Выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства, а также обстоятельства, ответственные за которые предусмотрено пп. 3 и 4 ст. 10 Закона о банкротстве</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Созывать собрания кредиторов в случаях, установленных Законом о банкротстве.</li> <li>• Рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового погашения задолженности, предоставляемые должником и представлять соответствующие заключения собрания кредиторов.</li> <li>• Предоставлять на рассмотрение собранию (комитет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию.</li> <li>• Разработать и представить на утверждение собрания кредиторов план внешнего управления.</li> <li>• Вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность.</li> <li>• Заявлять в установленном порядке возражения по предъявленным к должни-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принять в ведение имущество должника, провести его инвентаризацию.</li> <li>• Привлечь независимого оценщика для оценки имущества должника, за исключением случаев, предусмотренных Законом о банкротстве.</li> <li>• Уведомить работников должника о предстоящем увольнении не позднее месяца с даты введения конкурсного производства.</li> </ul>

Временный управляющий	Административный управляющий	Высший управляющий	Конкурсный управляющий
<p>деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, протокол первого собрания кредиторов</p>	<p>тету) кредиторов информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществлять контроль – за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов; – ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</li> <li>– своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов.</li> <li>• Требовать от лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, исполнения обязательств, вытекающих из предоставленного обеспечения (в случае неисполнения обязательств)</li> </ul>	<p>ку требованиям кредиторов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимать меры по взысканию задолженности перед должником.</li> <li>• Реализовывать меры притязия, предусмотренные планом внешнего управления, в порядке и на условиях, которые установлены Законом о банкротстве.</li> <li>• Информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления.</li> <li>• Представить собранию кредиторов отчет по итогам реализации плана внешнего управления</li> </ul>	<p>• Принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предъявлять к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании.</li> <li>• Заявлять в установленном порядке возражения по предъявленным к должнику требованиям кредиторов.</li> <li>• Принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц</li> </ul>

• Осуществлять иные предусмотренные Законом о банкротстве полномочия

- в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются все данные, необходимые для оценки его платежеспособности;

- в ходе финансового анализа используются только документально подтвержденные данные;

- все заключения и выводы основываются на расчетах и реальных фактах.

Регулирующим органом, осуществляющим контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, является Федеральная регистрационная служба, подведомственная Министерству юстиции РФ. В соответствии с Законом о банкротстве регулирующий орган:

- осуществляет контроль за соблюдением саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих федеральных законов и иных нормативных правовых актов, регулирующих их деятельность;

- проводит проверки деятельности саморегулируемых организаций в порядке, установленном Правительством РФ;

- обращается в арбитражный суд с заявлением об исключении саморегулируемых организаций из единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в случаях, предусмотренных федеральными законами;

- обращается в установленном федеральным законом порядке в суд с заявлением о привлечении арбитражного управляющего или саморегулируемой организации арбитражных управляющих к административной ответственности, а также о дисквалификации арбитражного управляющего;

- оказывает поддержку саморегулируемым организациям и арбитражным управляющим в ходе процедур банкротства, связанных с вопросами трансграничной несостоятельности;

- участвует в организации подготовки арбитражных управляющих и принятии теоретического экзамена по программе их подготовки;

- утверждает единую программу подготовки арбитражных управляющих;

- ведет единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и реестр арбитражных управляющих;

- осуществляет допуск арбитражных управляющих и руководителей саморегулируемых организаций к сведениям, составляющим государственную тайну.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере несостоятельности (бан-

кротства) и финансового оздоровления организаций является Министерство экономического развития РФ. Данное министерство, в частности, принимает нормативные правовые акты, определяющие *порядок выбора* уполномоченным органом саморегулируемой организации *арбитражных управляющих* при направлении в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом и *порядок голосования уполномоченного органа* (представляющего требования Российской Федерации, субъектов РФ и органов местного самоуправления по денежным обязательствам и требования об уплате обязательных платежей) при участии в *собрании кредиторов*.

Для реализации возложенных на Министерство экономического развития РФ функций ему предоставлены необходимые для этого права. Министерство экономического развития РФ имеет право:

- 1) запрашивать и получать в установленном порядке сведения, необходимые для принятия решений по отнесенным к компетенции Министерства вопросам;

- 2) учреждать в установленном порядке знаки отличия в установленной сфере деятельности и награждать ими работников Министерства и находящихся в ведении Министерства федеральных агентств, других лиц, осуществляющих деятельность в установленной сфере;

- 3) осуществлять контроль за деятельностью территориальных органов Министерства;

- 4) привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сфере деятельности Министерства, научные и иные организации, ученых и специалистов;

- 5) создавать координационные и совещательные органы (советы, комиссии, группы, коллегии), в том числе межведомственные, в установленной сфере деятельности;

- 6) учреждать в установленном порядке печатные средства массовой информации для публикации нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности, официальных объявлений, размещения других материалов по вопросам, отнесенным к компетенции Министерства и подведомственных федеральных агентств.

#### **§ 6.4. Досудебные меры финансового оздоровления**

Правовые нормы, регламентирующие действия, связанные с предупреждением банкротства, наиболее основательно разработаны в Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Перечень мер по предупреждению бан-

кротства кредитных организаций включает: финансовое оздоровление кредитной организации; назначение временной администрации по управлению кредитной организацией и реорганизацию кредитной организации (всего 29 статей).

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» включает только две статьи, посвященные предупреждению несостоятельности организаций. Такое положение объясняется тем, что несостоятельность кредитных организаций, в отличие от других участников гражданского оборота, всегда связана с большими финансовыми потерями их клиентов, а в некоторых случаях может явиться причиной банкротства юридических и физических лиц — вкладчиков и кредиторов банков.

Законом о банкротстве предусмотрена обязанность руководителя организации-должника по информированию учредителей (участников) и собственника имущества унитарного предприятия о наличии признаков несостоятельности. Эта информация должна содержать данные о размере и структуре возникшей задолженности, а также данные о возможности ее погашения. При неисполнении такой обязанности на руководителя организации-должника может быть возложена ответственность перед лицом (лицами), которому (которым) в результате неисполнения такой обязанности были причинены убытки. При недостаточности имущества должника на руководителя должника может быть возложена также субсидиарная ответственность по обязательствам должника, если неисполнение руководителем обязанности информировать учредителей (участников), собственника имущества унитарного предприятия о появлении признаков несостоятельности привело к банкротству должника.

Закон о банкротстве предусматривает безусловную обязанность учредителей (участников) и собственника имущества унитарного предприятия принимать своевременные меры по предупреждению банкротства. При непринятии предупредительных мер учредители (участники) и собственник имущества унитарного предприятия могут быть привлечены к субсидиарной ответственности по долгам должника в порядке, предусмотренном п. 4 ст. 10 Закона о банкротстве.

В целях предупреждения банкротства учредители (участники) юридического лица, собственник имущества унитарного предприятия в соответствии со своей компетенцией могут осуществить реорганизацию должника, произвести продажу части имущества, перепрофилирование и закрытие убыточных производств, смену руководства, изменение системы управления должником и т. д. Для предупреждения банкротства должнику может быть оказана

указанными лицами финансовая поддержка, направленная на восстановление платежеспособности должника.

Меры по восстановлению платежеспособности должника могут быть также приняты кредиторами или иными лицами на основании соглашений с должником об осуществлении финансовой помощи. В отличие от учредителей (участников) должника и собственников его имущества, эти лица самостоятельно принимают решение о предоставлении должнику помощи в восстановлении платежеспособности, и закон не возлагает на них ответственность за непринятие таких мер. Ответственность за отказ от исполнения принятых на себя перед должником обязательств может возлагаться на них в соответствии с общими нормами Гражданского кодекса РФ (ст. 15, 396 и др.).

Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления в соответствии с их компетенцией могут для предупреждения банкротства предоставлять должнику льготы по обязательным платежам, осуществлять реструктуризацию задолженности по этим платежам, принимать находящиеся на балансе организации-должника объекты социально-коммунальной сферы, принимать другие меры по восстановлению платежеспособности должника.

Учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника — унитарного предприятия, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (досудебная санация). Целью досудебной санации является восстановление платежеспособности должника. Формы предоставления финансовой помощи могут быть различными. Наиболее распространенными формами оказания помощи организации-должнику, испытывающей затруднения при исполнении денежных обязательств и обязанностей по уплате обязательных платежей, являются:

- предоставление денежных средств организации-должнику по договору займа (кредита) на условиях, позволяющих исполнить текущие требования должника. При оказании финансовой помощи средства, как правило, предоставляются под незначительные проценты, хотя специальных требований к условиям предоставления средств (сроки и размер платы за кредит) Закон о банкротстве (в отличие от Закона о банкротстве кредитных организаций) не содержит. В такой форме помощь может быть оказана учредителями (участниками) должника, собственником имущества унитарного предприятия, кредиторами должника и другими лицами;



- предоставление поручительств (ст. 361—367 ГК РФ) и (или) банковских гарантий (ст. 368—379 ГК РФ) должнику. Такая форма финансовой помощи, как правило, позволяет должнику привлечь относительно недорогие дополнительные денежные ресурсы, обеспечить заключение сделок на условиях отсрочки или рассрочки платежа на выгодных условиях. Гарантии и поручительства могут быть выданы по просьбе должника его учредителями (участниками), собственником его имущества, кредиторами должника и иными лицами;

- отсрочка и (или) рассрочка платежа. При отсрочке исполнение денежного обязательства переносится на более поздний по сравнению с договором срок. При рассрочке исполнение денежного обязательства или обязанности по уплате обязательных платежей производится не в полном объеме одновременно, а несколькими платежами в течение определенного периода времени. Эта форма финансового оздоровления может быть использована кредиторами должника;

- перевод долга организации-должника на других лиц с согласия кредиторов. Перевод долга производится по правилам ст. 391—392 ГК РФ;

- прощение долга, которое производится в соответствии с правилами ст. 415 ГК РФ: обязательство прекращается освобождением кредитором должника от лежащих на нем обязанностей, если это не нарушает прав других лиц в отношении имущества должника. Долг может быть прощен организации-должнику полностью или частично. Такую форму финансовой поддержки могут использовать кредиторы должника;

- новация долга (ст. 414 ГК РФ), предусматривающая замену ранее существовавшего обязательства иным;

- отказ от распределения прибыли юридического лица и направление ее на повышение финансовой устойчивости;

- дополнительные взносы в уставный капитал организации.

План мер по финансовому оздоровлению кредитной организации должен в обязательном порядке содержать:

- оценку финансового состояния кредитной организации;
- указание на формы и размеры участия учредителей (участников) кредитной организации и иных лиц в ее финансовом оздоровлении;

- меры по сокращению расходов на содержание кредитной организации;

- меры по получению дополнительных доходов;
- меры по возврату просроченной дебиторской задолженности;
- меры по изменению организационной структуры кредитной организации;

- срок восстановления уровня достаточности собственных средств (капитала) и текущей ликвидности кредитной организации.

Порядок проведения анализа платежеспособности стратегических предприятий и организаций в целях принятия на ранних стадиях неблагоприятных мер по их финансовому оздоровлению определяется Правительством РФ. Одной из таких мер является реорганизация стратегических предприятий и организаций. Она осуществляется в целях рационализации производства и избежания излишних затрат. Другие меры направлены на стабилизацию финансового состояния организации:

- Правительство РФ принимает меры по погашению образовавшейся в результате несвоевременной оплаты государственного оборонного заказа задолженности федерального бюджета перед стратегическими предприятиями и организациями;

- Правительству РФ предоставлено право проведения реструктуризации задолженности (основного долга и процентов, пеней и штрафов) стратегических предприятий и организаций (являющихся исполнителями работ по государственному оборонному заказу) перед федеральным бюджетом и государственными внебюджетными фондами;

- Правительство РФ вправе предоставлять государственные гарантии при заключении соглашений стратегических предприятий и организаций с кредиторами о реструктуризации их кредиторской задолженности. Предоставление этих гарантий способствует достижению указанных договоренностей, гарантирует кредиторам их исполнение, а должнику позволяет избежать судебной процедуры банкротства.

В целях предупреждения банкротства Правительству РФ предоставлена возможность прямой финансовой помощи стратегическим предприятиям и организациям (исполнителям работ по государственному оборонному заказу) в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (досудебная санация). В этом случае Правительство РФ должно определить, в какой форме должник примет на себя обязательства по погашению предоставленной ему финансовой помощи. Выбор способа помощи предприятиям и организациям зависит от финансового состояния должника и его платежеспособности.

Рассмотрим подробнее некоторые из перечисленных форм оказания помощи организации-должнику.

**Поручительство.** По договору поручительства *поручитель обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или в части.*

Договор поручительства может быть заключен также для обеспечения обязательства, которое возникнет в будущем.

Алгоритм поручительства приведен на схеме 6.6.

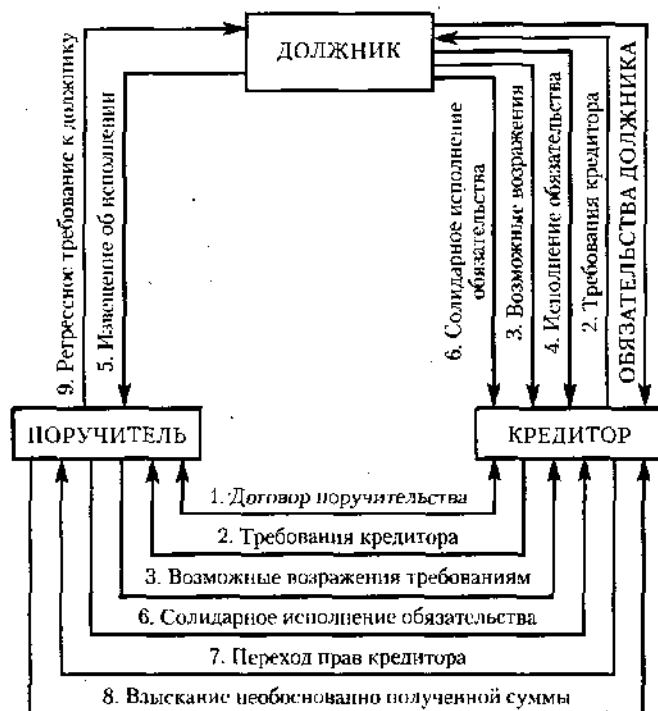


Схема 6.6. Алгоритм поручительства  
(цифрами обозначена последовательность действий сторон)

При неисполнении или ненадлежащем исполнении должником обеспеченного поручительством обязательства *поручитель и должник отвечают перед кредитором солидарно*, если законом или договором поручительства не предусмотрена субсидиарная ответственность поручителя.

Поручитель отвечает перед кредитором в том же объеме, как и должник, включая уплату процентов, возмещение судебных издержек по взысканию долга и других убытков кредитора, вызванных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательства должником, если иное не предусмотрено договором поручительства.

Лица, совместно давшие поручительство, отвечают перед кредитором *солидарно*, если иное не предусмотрено договором поручительства.

Поручитель вправе выдвигать против требования кредитора возражения, которые мог бы представить должник, если иное не вытекает из договора поручительства. Поручитель не теряет права на эти возражения даже в том случае, если должник от них отказался или признал свой долг.

*К поручителю, исполнившему обязательство, переходят права кредитора по этому обязательству и права, принадлежавшие кредитору как залогодержателю, в том объеме, в котором поручитель удовлетворил требование кредитора. Поручитель также вправе требовать от должника уплаты процентов на сумму, выплаченную кредитору, и возмещения иных убытков, понесенных в связи с ответственностью за должника.*

По исполнении поручителем обязательства кредитор обязан вручить поручителю документы, удостоверяющие требование должнику, и передать права, обеспечивающие это требование.

Должник, исполнивший обязательство, обеспеченное поручительством, обязан немедленно известить об этом поручителя. В противном случае поручитель, в свою очередь исполнивший обязательство, вправе взыскать с кредитора неосновательно полученное либо предъявить регрессное требование к должнику. В последнем случае должник вправе взыскать с кредитора лишь неосновательно полученное.

Поручительство прекращается:

- с прекращением обеспеченного им обязательства, а также в случае изменения этого обязательства, влекущего повышение ответственности или иные неблагоприятные последствия для поручителя, без согласия последнего;
- с переводом на другое лицо долга по обеспеченному поручительством обязательству, если поручитель не дал кредитору согласия отвечать за нового должника;
- если кредитор отказался принять надлежащее исполнение, предложенное должником или поручителем;
- по истечении указанного в договоре поручительства срока, который оно дано.

Если такой срок не установлен, оно прекращается, если кредитор в течение года со дня наступления срока исполнения обеспеченного поручительством обязательства не предъявит иск к поручителю. Когда срок исполнения основного обязательства не указан и не может быть определен или определен моментом востребования, поручительство прекращается, если кредитор не предъявит иск к поручителю в течение двух лет со дня заключения договора поручительства.

Учитывая особенности договора поручительства, необходимо иметь в виду следующее:

- ответственность поручителя должна быть указана в тексте договора в обязательном порядке, в противном случае поручитель отвечает перед кредитором в том же объеме и так же, как и должник;
- договор поручительства, применяемый чаще всего в финансовых правоотношениях по займу, залогу и т. п., предполагает прежде всего личностные, доверительные отношения. Не зная «личности» должника, его имущественного положения, поручительство давать не следует;
- законодательство не запрещает поручителю в обеспечение своей обязанности перед кредитором заключить с должником договор смешанного типа, например договор залога имущества должника в обеспечение договора поручительства перед кредитором.

**Банковская гарантия.** *В силу банковской гарантии банк, иное кредитное учреждение или страховая организация (гарант) дают по просьбе другого лица (принципала) письменное обязательство уплатить кредитору принципала (бенефициару) в соответствии с условиями даваемого гарантом обязательства денежную сумму по представлении бенефициаром письменного требования о ее уплате.*

Алгоритм банковской гарантии представлен на схеме 6.7.

*Банковская гарантия обеспечивает надлежащее исполнение принципалом его обязательства перед бенефициаром (основного обязательства).*

За выдачу банковской гарантии принципал уплачивает гаранту вознаграждение.

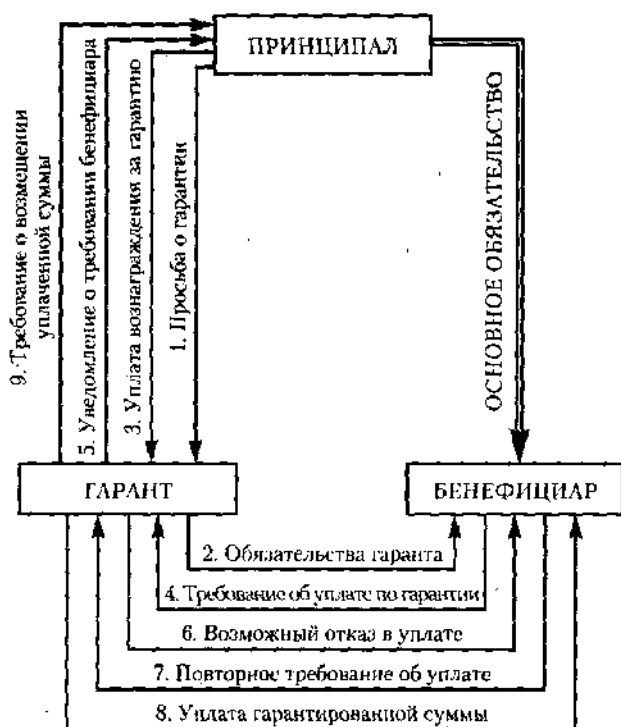
Предусмотренное банковской гарантией обязательство гаранта перед бенефициаром не зависит в отношениях между ними от того основного обязательства, в обеспечение исполнения которого она выдана, даже если в гарантии содержится ссылка на это обязательство.

Банковская гарантия не может быть отозвана гарантом, если в ней не предусмотрено иное.

Принадлежащее бенефициару по банковской гарантии право требования к гаранту не может быть передано другому лицу, если в гарантии не предусмотрено иное.

Требование бенефициара об уплате денежной суммы по банковской гарантии должно быть представлено гаранту в письменной форме с приложением указанных в гарантии документов. В требовании или приложении к нему бенефициар должен указать, в чем состоит нарушение принципалом основного обязательства, в обеспечение которого выдана гарантия.

Требование бенефициара должно быть представлено гаранту до окончания определенного в гарантии срока, на который она вы-



**Схема 6.7. Алгоритм банковской гарантии**  
(цифрами обозначена последовательность действий сторон)

дана. По получении требования бенефициара гарант должен без промедления уведомить об этом принципала и передать ему копии требования со всеми относящимися к нему документами. Гарант должен рассмотреть требование бенефициара в разумный срок и проявить разумную заботливость, чтобы установить, соответствует ли это требование условиям гарантии.

Гарант отказывает бенефициару в удовлетворении его требования, если это требование либо приложенные к нему документы не соответствуют условиям гарантии либо представлены гаранту по окончании определенного в гарантии срока. Гарант должен немедленно уведомить бенефициара об отказе удовлетворить его требование.

Если гаранту до удовлетворения требования бенефициара стало известно, что основное обязательство, обеспеченное банковской гарантией, полностью или в соответствующей части уже исполнено, прекратилось по иным основаниям либо недействительно, он должен немедленно сообщить об этом бенефициару и принципалу.

Полученное гарантом после такого уведомления повторное требование бенефициара подлежит удовлетворению гарантом.

Право гаранта потребовать от принципала в порядке регресса возмещения сумм, уплаченных бенефициару по банковской гарантии, определяется соглашением гаранта с принципалом, во исполнение которого была выдана гарантия.

Обязательство гаранта перед бенефициаром по гарантии прекращается:

- уплатой бенефициару суммы, на которую выдана гарантия;
- окончанием определенного в гарантии срока, на который она выдана;
- вследствие отказа бенефициара от своих прав по гарантии и возвращения ее гаранту или письменного уведомления об освобождении гаранта от его обязательств.

**Перевод долга.** Перевод должником своего долга на другое лицо допускается лишь с согласия кредитора. При этом новый должник вправе выдвигать против требования кредитора возражения, основанные на отношениях между кредитором и первоначальным должником.

Нормы закона допускают принятие на себя должником или иными лицами (например, учредителями должника) обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. Так, при принятии на себя долга должника учредитель может принять обязанность возместить понесенные в связи с этим расходы лицу, принявшему долг на себя. В случае, если по соглашению о предоставлении финансовой помощи должник принимает на себя обязательства в пользу лиц, предоставивших такую помощь, требования последних при отсутствии положительного результата проведения процедуры досудебной санации в процессе несостоятельности будут рассматриваться как обычные требования кредиторов. Закон о банкротстве не предусматривает специальные правила о порядке погашения требований лиц, принимавших участие в досудебной санации, что может повлечь серьезные злоупотребления при использовании процедур досудебной санации.

## **§ 6.5. Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде**

Рассмотрение дел о несостоятельности по общему правилу о подсудности производится по месту нахождения должника — юридического лица или по месту жительства должника — гражданина. Процедуры рассмотрения дел о банкротстве должника —

юридического лица показаны на схеме 6.8. Порядок возбуждения и рассмотрения дел о банкротстве в арбитражном суде показан на схеме 6.9.

При отсутствии одного из признаков банкротства арбитражный суд отказывает в принятии заявления, кроме установленных Законом случаев, когда заявление о признании несостоятельности должно приниматься и рассматриваться при наличии одного признака (например, если речь идет о банкротстве отсутствующего должника, то сумма кредиторской задолженности значения не имеет). В качестве признаков несостоятельности в ряде случаев могут выступать и другие критерии. Так, например, признаком несостоятельности ликвидируемого юридического лица является не-

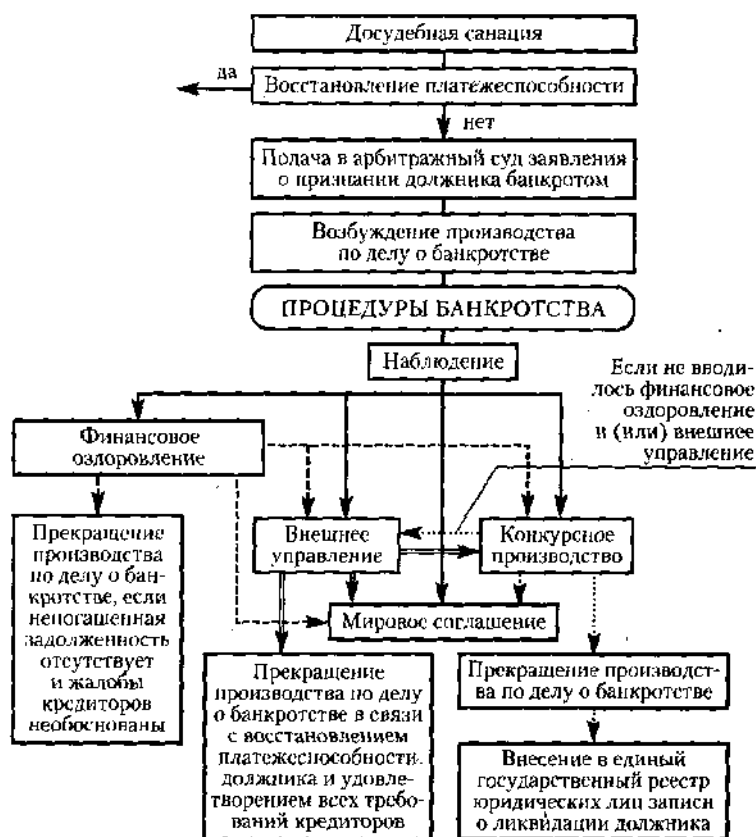
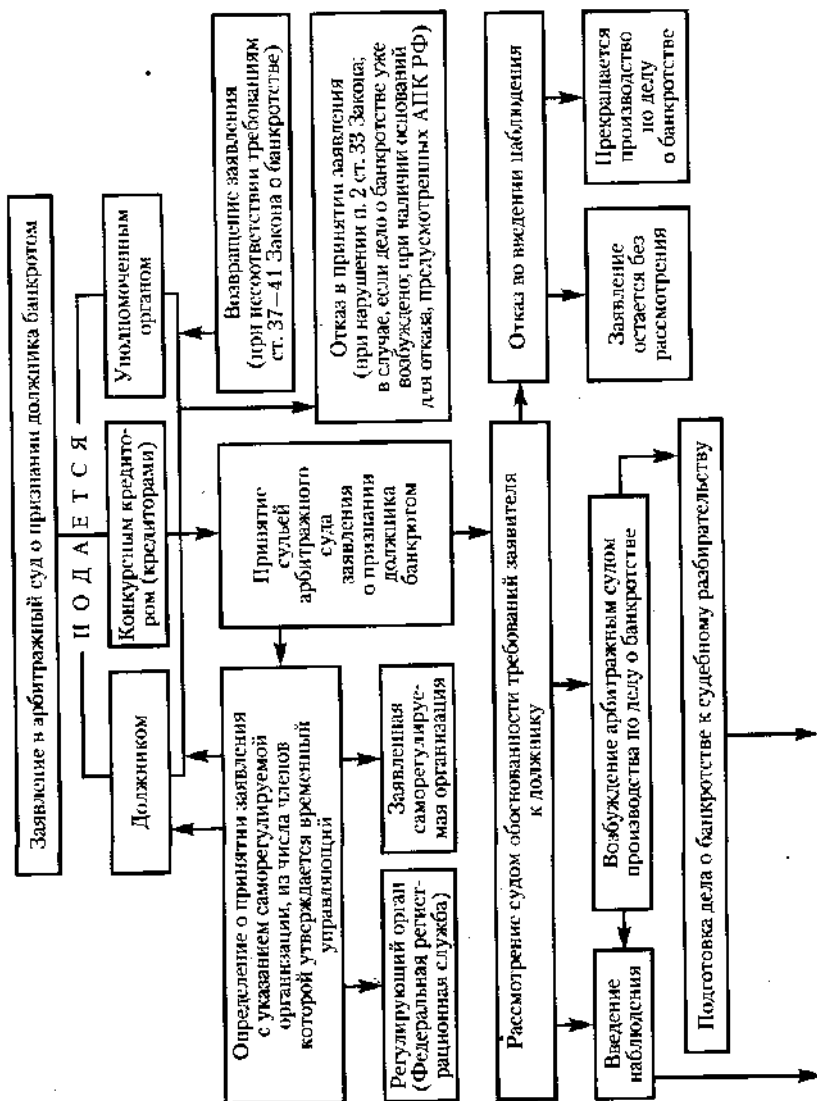


Схема 6.8. Процедуры предупреждения и рассмотрения дела о банкротстве должника — юридического лица





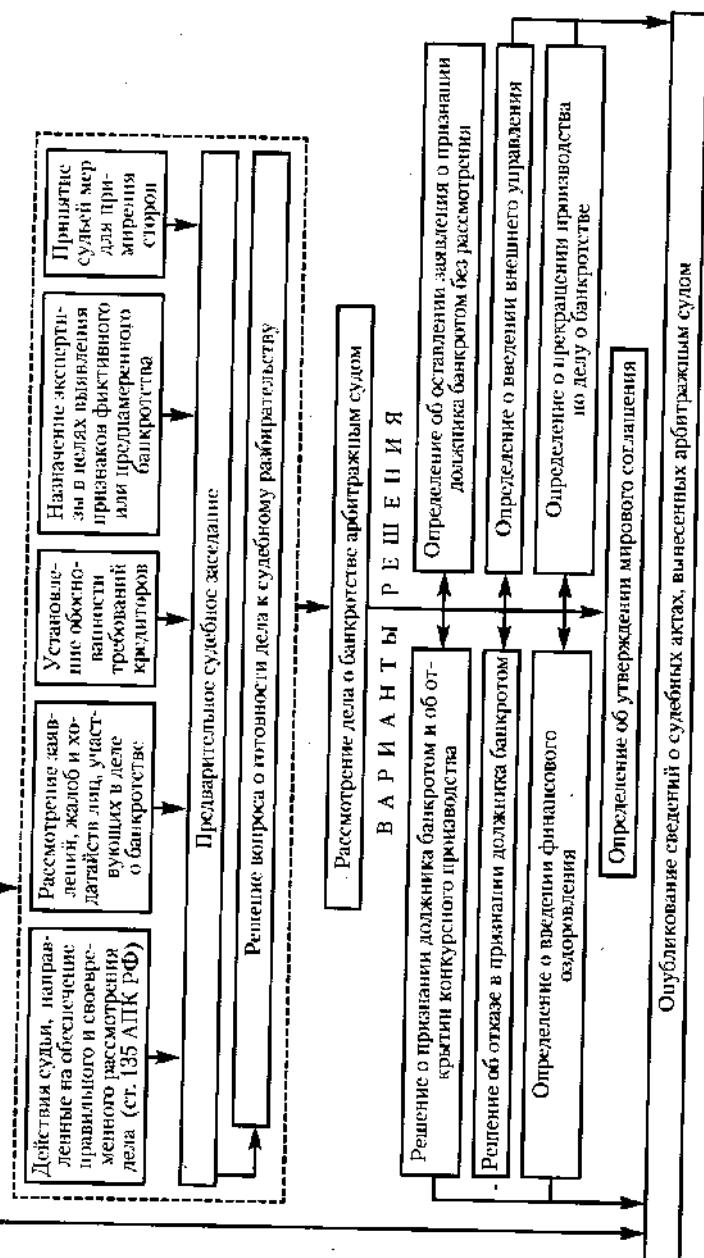


Схема 6.9. Порядок возбуждения и рассмотрения дел о банкротстве в арбитражном суде

*достаточность стоимости его имущества для удовлетворения требований кредиторов.*

В арбитражном процессе по делу о банкротстве участвуют представитель работников должника, представитель собственника имущества должника (если решается вопрос о признании несостоятельным унитарного предприятия), представитель учредителей (участников) должника, представитель собрания кредиторов или комитета кредиторов, представитель федерального органа исполнительной власти в области обеспечения безопасности (в случае, если исполнение полномочий арбитражного управляющего связано с доступом к сведениям, составляющим государственную тайну), а также иные лица. К иным лицам Арбитражный процессуальный кодекс РФ относит заявителей и заинтересованных лиц, третьих лиц (заявляющих и не заявляющих самостоятельные требования относительно предмета спора), прокурора, государственные органы, органы местного самоуправления, экспертов (лиц, обладающих специальными знаниями по касающимся рассматриваемого дела вопросам и назначенных судом для дачи заключения), свидетелей, переводчиков, помощника судьи и секретаря судебного заседания.

*Арбитражный суд по заявлению лица, участвующего в деле о банкротстве, вправе принять меры по обеспечению требований кредиторов* — меры, направленные на сохранение имущества должника, находящегося в процессе производства дела о его несостоятельности. Арбитражный процессуальный кодекс РФ в качестве таких мер предусматривает:

- наложение ареста на имущество или денежные средства, принадлежащие ответчику и находящиеся у него или других лиц;
- запрещение ответчику и другим лицам совершать определенные действия, касающиеся предмета спора;
- возложение на ответчика обязанности совершить определенные действия в целях предотвращения порчи, ухудшения состояния спорного имущества;
- передача спорного имущества на хранение истцу или другому лицу;
- приостановление взыскания по оспариваемому истцом исполнительному или иному документу, по которому взыскание производится в бесспорном (безакцептном) порядке;
- приостановление реализации имущества в случае предъявления иска об освобождении его от ареста.

После введения наблюдения арбитражный суд кроме мер, предусмотренных Арбитражным процессуальным кодексом РФ, вправе запретить совершать без согласия арбитражного управляющего

сделки, не предусмотренные п. 2 ст. 64 Закона о банкротстве, то есть сделки, не связанные с:

- приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на дату введения наблюдения;

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

Меры по обеспечению заявленных требований кредиторов действуют *до даты вынесения арбитражным судом определения* о введении наблюдения, об отказе в принятии заявления, о возвращении заявления без рассмотрения или о прекращении производства по делу о банкротстве. По ходатайству лиц, участвующих в деле, арбитражный суд вправе отменить меры по обеспечению требований кредиторов, не дожидаясь наступления перечисленных обстоятельств.

Арбитражный суд может принять решение об отказе в признании должника банкротом. Такое решение принимается в случаях:

- отсутствия признаков банкротства, предусмотренных Законом;

- установления фиктивного банкротства;

- в иных предусмотренных Законом о банкротстве случаях.

Основаниями прекращения производства по делу о банкротстве являются:

- восстановление платежеспособности должника в ходе финансового оздоровления;

- восстановление платежеспособности должника в ходе внешнего управления;

- заключение мирового соглашения;

- признание в ходе наблюдения требований заявителя, послуживших основанием для возбуждения дела о банкротстве, необоснованными при отсутствии заявленных и признанных в установленном Законом требований кредиторов;

- отказ всех кредиторов, участвующих в деле о банкротстве, от заявленных требований или от требования о признании должника банкротом;

- удовлетворение всех требований кредиторов, включенных реестр требований кредиторов, в ходе любой процедуры банкротства,

- завершение конкурсного производства;

- в иных предусмотренных Законом о банкротстве случаях.

## § 6.6. Процедуры банкротства

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

Основными задачами проведения процедур банкротства являются:

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

### § 6.6.1. Наблюдение

Процедура наблюдения вводится по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности требований заявителя. В случае возбуждения дела о банкротстве на основании заявления должника наблюдение вводится с даты принятия арбитражным судом заявления к производству (за исключением случаев, когда к должнику должна быть применена иная процедура банкротства). Цель процедуры наблюдения — сохранить максимум имущества должника. Однако Закон о банкротстве устанавливает, что наблюдение не применяется по отношению к должнику, находящемуся в процессе ликвидации; к отсутствующему должнику; должнику — индивидуальному предпринимателю.

Введение процедуры наблюдения означает следующее:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения по которым наступил на дату введения наблюдения, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований, установленного ст. 71 Закона о банкротстве (требования кредиторов по обязательствам, не являющимся денежными, предъявляются в суд и рассматриваются судом, арбитражным судом в порядке, предусмотренном процессуальным законодательством);
- приостанавливается производство по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств (это возможно только по ходатайству кредитора);
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество должника и иные ограничения в части распоряжения имуществом должника, наложенные в ходе исполнительного

производства, за исключением исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения наблюдения судебных актов о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и о возмещении морального вреда;

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

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

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

Поскольку должник после введения наблюдения ограничивается в распоряжении своим имуществом, определение арбитражного суда о введении наблюдения направляется в кредитные организации, с которыми должник имеет договор банковского счета, в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника, его филиалов и представительств, в уполномоченные органы.

Для проведения наблюдения арбитражный суд утверждает *временного управляющего* из числа кандидатур, предложенных саморегулируемой организацией.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя и иных органов управления от выполнения своих функций. Однако с целью исключения некомпетентных решений со стороны органов управления, ведущих к дальнейшему ухудшению положения должника, и с целью обеспечения сохранности имущества последнего Закон о банкротстве ограничивает их полномочия. Кроме ограничений, рассмотренных ранее, органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;

- о создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах;

- о создании филиалов и представительств;

- о выплате дивидендов или распределении прибыли должника между его учредителями (участниками);

- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;
- о выходе из состава учредителей (участников) должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;
- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц;
- о заключении договоров простого товарищества.

По окончании наблюдения временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника, предложения о возможности или невозможности восстановления его платежеспособности и протокол первого собрания кредиторов с приложением соответствующих документов. Собрание кредиторов, принявшее решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении финансового оздоровления, введении внешнего управления или признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, вправе сформулировать требования к кандидатурам административного (внешнего, конкурсного) управляющего и направить в саморегулируемую организацию запрос о представлении кандидатур такого управляющего.

На основании решения первого собрания кредиторов или по собственной инициативе арбитражный суд принимает одно из следующих решений:

1. *Определение о введении финансового оздоровления.* Такое определение выносится судом в ситуациях, когда:

- имеется соответствующее ходатайство собрания кредиторов;
- имеется ходатайство со стороны определенного лица: учредителей (участников) должника, собственника имущества должника — унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, третьего лица (при отсутствии какого бы то ни было решения собрания кредиторов). При этом для того, чтобы финансовое оздоровление было введено, необходимо: предоставление обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности; превышение размера обеспечения над размером реестровых требований кредиторов на дату судебного заседания не менее чем на 20%; указание в графике погашения задолженности на то, что погашение требований начинается не позднее чем через месяц после вынесения судом определения о введении финансового оздоровления; погашение требований осуществлять ежемесячно, пропорционально, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований кредиторов.

2. *Определение о введении внешнего управления.* Данное определение выносится при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления, предусмотренных ст. 75 Закона о банкротстве, и при наличии у арбитражного суда достаточных оснований полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена.

3. *Решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.* Принимается судом на основании соответствующего решения собрания кредиторов. Принятие такого решения по инициативе арбитражного суда допускается при наличии у должника признаков банкротства и при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления, предусмотренных ст. 75 Закона о банкротстве.

4. *Утверждение мирового соглашения и прекращение производства по делу о банкротстве.* Арбитражный суд утверждает мировое соглашение на основании решения первого собрания кредиторов.

В случае, если первым собранием кредиторов принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении внешнего управления или о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, арбитражный суд может вынести *определение о введении финансового оздоровления* при условии предоставления ходатайства учредителей (участников) должника, собственника имущества должника — унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, а также третьего лица (третьих лиц) и предоставления банковской гарантии в качестве обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности.

Сумма, на которую выдана банковская гарантия, должна превышать размер обязательств должника, включенных в реестр требований кредиторов на дату проведения первого собрания кредиторов, не менее чем на 20%. При этом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления и погашение требований кредиторов ежемесячно, пропорционально, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований.

С даты введения финансового оздоровления, внешнего управления, признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается.



### § 6.6.2. Финансовое оздоровление

Финансовое оздоровление применяется в целях восстановления платежеспособности должника и погашения задолженности в соответствии с графиками, вводится на срок не более двух лет. Вопрос о введении финансового оздоровления всегда решается арбитражным судом. Суд выносит определение о введении финансового оздоровления, которое может быть обжаловано, но подлежит немедленному исполнению. В этом определении должен быть указан срок финансового оздоровления, не превышающий двух лет, и содержаться график погашения задолженности. Кроме того, в определении должна содержаться информация об обеспечении исполнения обязательств (в случае предоставления обеспечения); лицах, предоставивших обеспечение; его размерах и способах реализации.

При введении финансового оздоровления арбитражный суд выносит еще одно определение — о назначении административного управляющего. Административный управляющий является арбитражным управляющим, действующим в течение финансового оздоровления; к нему применимы общие правила, определяющие статус арбитражного управляющего, с особенностями, установленными ст. 83 Закона о банкротстве.

Закон о банкротстве определяет круг допустимых и недопустимых способов обеспечения исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности в процедуре финансового оздоровления. К допустимым способам обеспечения относятся: залог (ипотека); банковская гарантия; поручительство; государственная и муниципальная гарантия; иные способы обеспечения, не противоречащие законодательству. К недопустимым способам обеспечения относятся удержание, задаток, неустойка, любые способы обеспечения, по которым в качестве предмета обеспечения выступают имущество или имущественные права, принадлежащие должнику. При введении финансового оздоровления арбитражный суд оценивает договоры и иные обеспечительные сделки с точки зрения их соответствия закону. В случае, если такие договоры (сделки) являются ничтожными или использованы недопустимые для данной процедуры банкротства способы обеспечения исполнения обязательств, финансовое оздоровление не может быть введено.

Поскольку Закон о банкротстве предусматривает целевое предоставление обеспечения, права и обязанности лиц, предоставивших обеспечение, возникают лишь постольку, поскольку арбитражным судом вводится процедура финансового оздоровления. Момент

возникновения соответствующих прав и обязанностей зависит от срока заключения договора (совершения сделки) в совокупности с датой введения финансового оздоровления. В тех случаях, когда обеспечение было предоставлено до введения финансового оздоровления, права и обязанности лиц, предоставивших обеспечение, возникают с даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления. В случаях, когда обеспечение предоставляется после вынесения арбитражным судом указанного определения, права и обязанности лиц, предоставивших обеспечение, возникают в соответствии с гражданским законодательством. Отмена определения о введении финансового оздоровления является основанием для прекращения обязательств лиц, предоставивших обеспечение. Для прекращения ипотеки требуется внесение соответствующей записи в единый государственный реестр прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Введение в отношении должника финансового оздоровления означает следующее:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований, установленного Законом о банкротстве;
- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной собственности, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда;
- запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);
- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

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

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

В ходе финансового оздоровления руководитель и органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями, установленными ст. 82 Закона о банкротстве. При некоторых обстоятельствах (имеет место ненадлежащее исполнение руководителем должника плана финансового оздоровления; руководитель должника совершает действия, нарушающие права и законные интересы кредиторов и т. п.) руководитель может быть отстранен от своих обязанностей. Осуществляет отстранение только арбитражный суд. Однако суд не может отстранить руководителя по собственной инициативе. Для этого необходимо ходатайство собрания кредиторов, административного управляющего или лиц, предоставивших обеспечение исполнения обязательств должника.

В случае отстранения руководителя суд выносит определение о возложении его обязанностей на лицо, представленное в качестве кандидатуры руководителя представителем учредителей (участников) должника либо коллегиальным органом управления должника. Если такая кандидатура не будет представлена, то обязанности руководителя суд возложит на одного из заместителей руководителя либо (при отсутствии заместителей) на одного из работников должника.

Ограничения, с которыми руководитель должника осуществляет свои полномочия, делятся на две группы в зависимости от того, чье согласие на совершение сделки (несколько взаимосвязанных сделок) и юридических действий должно быть получено: собрания (комитета) кредиторов или административного управляющего.

Согласия собрания (комитета) кредиторов требует совершение руководителем следующих сделок и юридических действий:

- сделки, в совершении которых у должника имеется заинтересованность;

- сделки, связанные с приобретением, отчуждением либо возможностью отчуждения имущества должника балансовой стоимостью более 5% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату;

- сделки, влекущие выдачу займов (кредитов), поручительство, гарантий, учреждение доверительного управления имуществом должника;

• решения о реорганизации (для принятия таких решений необходимо еще и согласие лиц, предоставивших обеспечение);

• сделки, влекущие возникновение новых обязательств должника в ситуации, когда после введения финансового оздоровления возникли денежные обязательства размером более 20% суммы требований кредиторов, включенных в реестр.

С согласия административного управляющего совершаются сделки:

• влекущие увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5% суммы требований кредиторов, включенных в реестр на дату введения финансового оздоровления;

• связанные с приобретением, отчуждением либо возможностью отчуждения имущества должника любой стоимости (согласие не требуется только на сделки по реализации готовой продукции (работ, услуг), изготовляемой и реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности);

• влекущие уступку прав требования, перевод долга, получение займов (кредитов).

Финансовое оздоровление проводится в соответствии с планом, разрабатываемым учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника — унитарного предприятия и утвержденным собранием кредиторов. План финансового оздоровления должен предусматривать способы получения должником средств, необходимых для полного удовлетворения всех требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности. В плане указываются источники получения соответствующих средств (изготовление и реализация товаров, проведение работ и оказание услуг, получение заемных средств, увеличение уставного капитала и др.), приводится соответствующее финансово-экономическое обоснование их получения, устанавливаются предполагаемые сроки и форма получения средств, а также другие данные, позволяющие сделать вывод о реальной возможности исполнения должником обязательств в соответствии с упомянутым графиком. Невыполнение плана финансового оздоровления является основанием для отстранения руководителя должника от должности.

При просрочке в исполнении должником обязательств, подлежащих исполнению в соответствии с графиком погашения задолженности, на срок более чем пять дней административный управляющий обязан обратиться к лицам, предоставившим обеспечение, с требованием об исполнении должником соответствующих обязательств. Поскольку лица, предоставившие обеспечение, и в особенности учредители (участники) должника либо собственник имущества должника — унитарного предприятия, как правило, имеют

юридические и фактические возможности повлиять на соблюдение расчетной дисциплины должником, это требование может привести к устранению должником указанной просрочки и ликвидации задолженности. Кроме того, в случае просрочки исполнения указанных обязательств лица, предоставившие обеспечение, вправе исполнить соответствующие обязательства за должника.

Денежные средства, полученные в результате исполнения обязательств должника лицами, предоставившими обеспечение, перечисляются не кредиторам, а на банковский счет должника для расчетов с кредиторами. Таким же образом производится перечисление средств при исполнении обязанностей поручителем и гарантом. После реализации заложенного имущества вырученные от его продажи средства также подлежат перечислению на банковский счет должника для целей расчетов с кредиторами. Расчеты с кредиторами производятся с соблюдением принципов пропорциональности и очередности удовлетворения требований кредиторов.

Если по результатам финансового оздоровления удовлетворены не все требования кредиторов, погашение требований лиц, предоставивших обеспечение и исполнивших обязательства должника, осуществляется в составе требований кредиторов третьей очереди. При этом такое удовлетворение производится в соответствии с правилами той процедуры банкротства, которая вводится после окончания или прекращения финансового оздоровления (внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение).

Не позднее чем за месяц до окончания срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управлению: отчет о результатах проведения финансового оздоровления; баланс на последнюю отчетную дату; отчет о прибылях и убытках; документы, подтверждающие погашение требований кредиторов. На основании рассмотрения отчета административный управляющий в течение 10 дней (с момента его получения) составляет свое заключение, в котором делает вывод о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов. Это заключение с приложенными к нему копией отчета должника и перечнем погашенных и непогашенных требований кредиторов в соответствии с реестром должно быть направлено тем кредиторам, которые включены в реестр, а также в арбитражный суд.

В случае, если реестровые требования кредиторов не удовлетворены или указанный отчет не представлен, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое решает: либо ввести внешнее управление, либо признать должника банкротом и обращается с соответствующим ходатайством в арбитражный суд.

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

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

### **§ 6.6.3. Внешнее управление**

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов или по собственной инициативе (в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве) на срок не более 18 месяцев. Этот срок при необходимости может быть продлен арбитражным судом еще на шесть месяцев (для градообразующих организаций — на один год), если имеются достаточные основания полагать, что продление срока внешнего управления будет способствовать восстановлению платежеспособности должника. Продление срока финансового оздоровления или внешнего управления на градообразующих предприятиях возможно при условии *предоставления поручительства по обязательствам должника*. Такое поручительство может быть дано Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием.

Крупные предприятия, как правило, не обладают предпринимательским стилем поведения. Для них характерен приростный стиль, при котором имеют место: ориентация на прошлый опыт; запаздывание реакций на возникшие проблемы; стремление уклониться от радикальных нововведений в организацию производства, технологию и маркетинг; неоптимальность принимаемых решений; игнорирование стратегической сегментации рынка и выбора конкурентных позиций на нем; недооценивание внешних опасностей и возможностей и пр. Все это ведет к потере предприятием позиций на рынке, снижению доходности и в результате — к потере платежеспособности. Для оздоровления такого предприятия требуются, как правило, крупные инвестиции, коренная перестройка системы управления, привитие предпринимательского стиля поведения, что невозможно осуществить в короткие сроки.

Поэтому возможность введения финансового оздоровления или внешнего управления на градообразующих предприятиях на более длительный срок является необходимой мерой, особенно если принять во внимание высокую социальную значимость этих предприятий. Алгоритм внешнего управления показан на схеме 6.10.

Для создания условий, облегчающих достижение целей внешнего управления, Закон о банкротстве предусматривает введение моратория на удовлетворение требований кредиторов. Мораторий распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления.

В течение срока действия моратория:

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым производится в бесспорном порядке, не допускается их принудительное исполнение, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до введения внешнего управления решений о взыскании задолженности по заработной плате, о выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда, а также о взыскании задолженности по текущим платежам;
- не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением денежных обязательств и обязательных платежей, возникших после принятия заявления о признании должника банкротом, а также подлежащие уплате по ним неустойки (штрафы, пени).

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

Восстановление платежеспособности должника на этапе внешнего управления должно осуществляться в соответствии с планом внешнего управления, разработка которого является основной обязанностью внешнего управляющего на начальной стадии внешнего управления. План внешнего управления разрабатывается на основе анализа финансового состояния должника, анализа его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности, а также в зависимости от имущественного положения должника, фактического наличия выявленного в ходе инвентаризации имущества, других значимых экономических, финансовых и социальных факторов, а также с учетом решений, принятых органами уп-

равления должника (собственником имущества должника — унитарного предприятия). План внешнего управления должен предусматривать не только меры по восстановлению платежеспособности должника, но также условия и порядок реализации этих мер, расходы на их реализацию, иные расходы должника, включая расходы на потребление. При разработке плана внешнего управления необходимо иметь в виду, что такие меры, как продажа предприятия должника, размещение дополнительных обыкновенных акций должника, замещение активов должника, могут быть включены в план внешнего управления только при наличии соответствующих решений органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении соответствующих сделок.

Кроме того, план внешнего управления должен:

- соответствовать требованиям, установленным федеральными законами. Это означает, что для достижения целей внешнего управления не могут использоваться незаконные методы. Несоответствие плана внешнего управления федеральным законам служит основанием для признания его недействительным арбитражным судом;

- предусматривать срок восстановления платежеспособности должника, который не может превышать максимальные сроки внешнего управления;

- содержать обоснование возможности восстановления платежеспособности должника в установленный срок (реализация мер по восстановлению платежеспособности должника должна привести к результату, при котором у должника на момент окончания внешнего управления будут отсутствовать признаки банкротства).

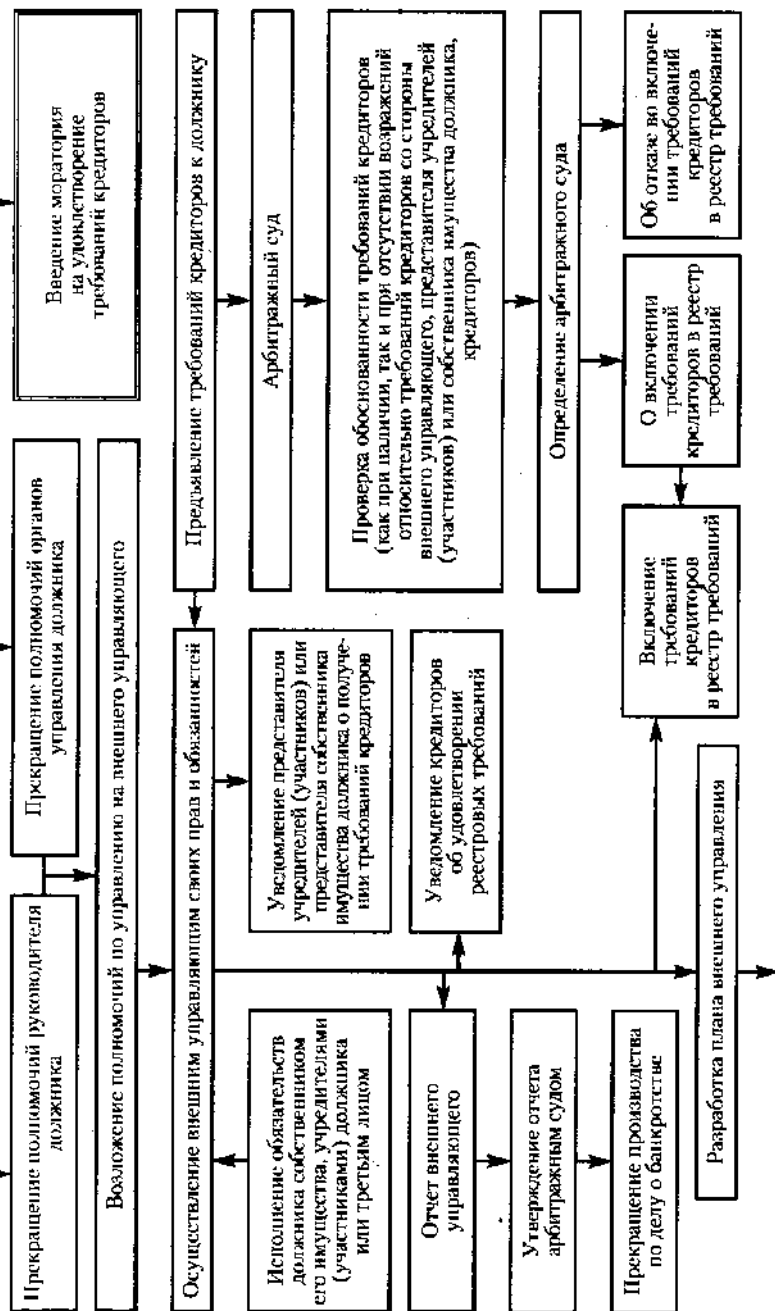
Планом внешнего управления может быть предусмотрено использование одной или нескольких мер по восстановлению платежеспособности должника в зависимости от особенностей его имущественного и правового положения, а также характера деятельности. Меры по восстановлению платежеспособности могут быть классифицированы по различным признакам, в том числе в зависимости от того, за счет чьих средств будет осуществляться восстановление платежеспособности должника. По этому признаку все меры можно разделить на две группы:

- 1) осуществляемые за счет должника, в том числе путем сокращения затрат и повышения эффективности его деятельности;

- 2) осуществляемые за счет средств других лиц: собственника имущества должника — унитарного предприятия, учредителей (участников) должника, третьего лица или третьих лиц.

К первой группе относятся: *перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств, взыскание дебиторской за-*





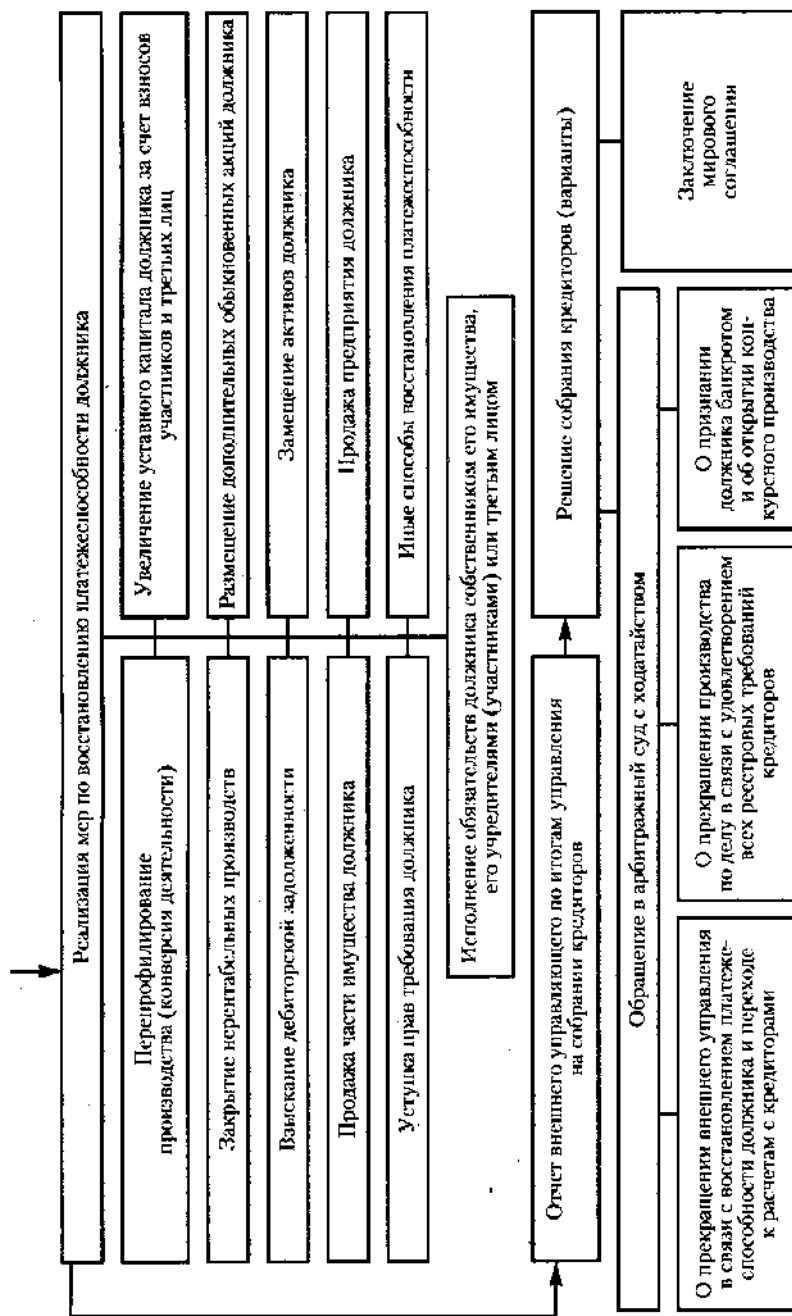


Схема 6.10. Алгоритм внешнего управления

*долженности, продажа части имущества должника, уступка прав требования должника, продажа предприятия должника и замещение активов должника.*

Законодательство не содержит специальных правил о перепрофилировании производства и закрытии нерентабельных производств, поскольку эти меры сами по себе не связаны с распоряжением имуществом должника в юридическом смысле. Перепрофилирование производства представляет собой изменение вида деятельности производства, сопровождающееся, как правило, реконструкцией и (или) техническим перевооружением предприятия. Перепрофилирование может выражаться в переходе на выпуск конкурентоспособной продукции вместо убыточной, в рациональном использовании производственных мощностей, модернизации производства. Следует иметь в виду, что правовыми актами могут быть установлены запреты на перепрофилирование, наличие которых препятствует включению этой меры в план внешнего управления. Так, не допускаются перепрофилирование производства субъектов естественных монополий ТЭК, связанного с функционированием единого производственно-технологического комплекса, а также перепрофилирование особо ценных объектов культурного наследия народов Российской Федерации.

Закрытие нерентабельных производств означает прекращение неэффективной деятельности должника, которая не оправдывает затрат на ее осуществление, т. е. является убыточной. Применение этой меры часто сопровождается сокращением численности работников должника, продажей высвобождаемого из производственного процесса имущества. Так же, как и перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств допускается при отсутствии запретов на использование этой меры.

**Продажа предприятия (имущественного комплекса).** В целях удовлетворения требований кредиторов план внешнего управления может предусматривать *продажу предприятия должника*. Однако внешний управляющий не вправе отчуждать имущество должника, представляющее собой единый технологический комплекс субъекта естественной монополии (к указанному имуществу относится недвижимое и иное имущество, непосредственно используемое для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, а также запасы расходуемого сырья и материалов, которые используются для выполнения договоров, связанных с деятельностью должника в качестве субъекта естественной монополии). Под предприятием в соответствии с Законом о банкротстве понимается имущественный комплекс, предназначенный для осуществления предприниматель-

ской деятельности. Объектом продажи могут также служить филиалы и иные структурные подразделения должника — юридического лица.

Следует иметь в виду, что в отличие от нормы Гражданского кодекса РФ, устанавливающей обязанность продавца при продаже предприятия передать в собственность покупателя предприятие в целом как имущественный комплекс, Закон о банкротстве исключает из состава продаваемого предприятия его долги: при продаже предприятия в период внешнего управления *денежные обязательства и обязательные платежи должника на дату принятия арбитражным судом заявления о признании его банкротом не включаются в состав предприятия.*

Закон о банкротстве учитывает социальную составляющую предприятия: трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи предприятия, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия, что не предусмотрено нормами Гражданского кодекса РФ при продаже предприятия как имущественного комплекса.

Денежные средства, вырученные от продажи предприятия, включаются в состав имущества должника.

Закон о банкротстве не уточняет состав имущества, остающегося у должника как юридического лица после продажи его предприятия. Если должник — юридическое лицо является коммерческой организацией и продаваемое предприятие было единственным источником получения им прибыли, то решение о продаже предприятия в таком случае фактически приводит к неизбежности ликвидации данного юридического лица. По-видимому, рассматриваемая мера по восстановлению платежеспособности должника применима только при наличии у юридического лица нескольких предприятий или другого, кроме продаваемого предприятия, имущества, не связанного с его производственно-хозяйственной деятельностью (например, объектов социальной инфраструктуры). Если юридическое лицо владеет несколькими предприятиями, то при возникновении необходимости продажи одного из них встает вопрос: какое же предприятие следует продать? Здесь целесообразно руководствоваться прежде всего принципом: структура деятельности должника — юридического лица в результате продажи им конкретного предприятия должна улучшиться таким образом, чтобы имел место эффект обратного синергизма (когда продажа предприятия, входившего в состав объединения, улучшает системные свойства объединения и повышает эффективность его деятельности).

Особенность продажи предприятия как имущественного комплекса, предназначенного для предпринимательской деятельнос-

ти, заключается в том, что такая продажа не связана непосредственно с преобразованием, реорганизацией или ликвидацией юридического лица, владевшего этим имуществом. Юридическое лицо может продать свой имущественный комплекс для того, чтобы приобрести новые активы в целях коренной реконструкции производства или изменения технологической специализации. Новый собственник купленного имущественного комплекса также не изменяет этим приобретением организационно-правовой статус своего юридического лица.

*По договору купли-продажи предприятия продавец обязуется передать в собственность покупателя предприятие в целом как имущественный комплекс, за исключением прав и обязанностей, которые продавец не вправе передавать другим лицам.*

Права на фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и другие средства индивидуализации продавца и его товаров, работ или услуг, а также принадлежащие ему на основании лицензии права использования таких средств индивидуализации переходят к покупателю, если иное не предусмотрено договором. Очевидно, например, что, если юридическое лицо (фирма) продает одно из нескольких принадлежащих ему предприятий, оно сохраняет за собой права на средства индивидуализации.

Права продавца, полученные им на основании лицензии на занятие соответствующей деятельностью, не подлежат передаче покупателю предприятия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами. Передача покупателю в составе предприятия обязательств, исполнение которых покупателем невозможно при отсутствии у него лицензии, не освобождает продавца от соответствующих обязательств перед кредиторами. За неисполнение таких обязательств продавец и покупатель несут перед кредиторами солидарную ответственность. Таким образом, продавец заинтересован продать предприятие лицу, уже имеющему лицензию на занятие аналогичной деятельностью.

В договоре продажи предприятия должны быть точно указаны состав и стоимость продаваемого предприятия, которые определяются на основе полной инвентаризации предприятия, проводимой в соответствии с установленными правилами такой инвентаризации. В настоящее время действуют методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденные приказом Министерства финансов РФ от 13 июня 1995 г. № 49.

Под имуществом организации в данном случае понимаются основные средства, нематериальные активы, финансовые вложения, производственные запасы, готовая продукция, товары, прочие запасы, денежные средства и прочие финансовые активы. А под фи-

нансовыми обязательствами — кредиторская задолженность, кредиты банков, займы и резервы. Инвентаризации подлежит все имущество организации, независимо от его местонахождения, и все виды финансовых обязательств, т. е. инвентаризации подлежит предприятие как имущественный комплекс.

Гражданский кодекс РФ содержит правила, позволяющие удостоверять состав продаваемого предприятия. Так, стороны до подписания договора продажи предприятия должны составить и рассмотреть: акт инвентаризации, бухгалтерский баланс, заключение независимого аудитора о составе и стоимости предприятия, перечень всех долгов (обязательств), включаемых в состав предприятия, с указанием кредиторов, характера, размера и сроков их требований.

Указанные документы являются обязательным приложением к договору продажи предприятия. Договор продажи заключается в письменной форме путем составления одного документа, подписанного сторонами. Причем отсутствие какого-либо из вышеназванных документов расценивается как несоблюдение установленной формы договора и влечет его недействительность.

В связи с тем, что предприятие признается недвижимостью, продажа предприятия подлежит государственной регистрации в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Законом «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним». Однако, в отличие от договора продажи недвижимости, для договора продажи предприятия установлена не только государственная регистрация перехода прав на имущество, но и государственная регистрация самого договора. Именно с момента такой регистрации договор считается заключенным.

Предприятие считается переданным покупателю со дня подписания сторонами передаточного акта. Именно с этого момента на покупателя переходит риск случайной гибели или повреждения имущества. Учитывая, что договор продажи предприятия считается заключенным с момента государственной регистрации, передача предприятия покупателю по передаточному акту возможна только после соответствующей государственной регистрации договора.

Одной из характерных особенностей договора продажи предприятия, выделяющей его в самостоятельный вид договора продажи недвижимости, является то, что продажа предприятия может сопровождаться, с одной стороны, *уступкой прав требований* продавца покупателю, а с другой — *переводом на него долгов*, что требует *согласия кредиторов*.

Обязанностью сторон по договору продажи предприятия является *письменное уведомление кредиторов по обязательствам, вклю-*

ченным в состав предприятия, до момента передачи покупателю этого предприятия. Объем прав кредиторов и последствия реализации ими своих прав для сторон поставлены в прямую зависимость от исполнения продавцом и покупателем обязанности по уведомлению кредиторов о продаже предприятия.

Кредиторам, как получившим уведомление о продаже предприятия, но не давшим согласие на перевод долга, так и не получившим такого уведомления, предоставлено право потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательств и возмещения продавцом причиненных этим убытков; признания договора продажи предприятия недействительным полностью или в соответствующей части. Разница между ними состоит в том, что кредитор, получивший уведомление, может воспользоваться своими правами в течение трех месяцев со дня получения уведомления о продаже предприятия, а кредитор, не получивший такого уведомления, — в течение года со дня, когда он узнал или должен был узнать о передаче предприятия покупателю.

Кроме того, по долгам, включенным в состав проданного предприятия, которые были переданы покупателю без согласия кредиторов на перевод этих прав, *продавец и покупатель после передачи предприятия последнему несут солидарную ответственность.*

Отметим, что, несмотря на предусмотренные меры защиты кредиторов, Гражданский кодекс РФ все-таки допускает возможность передачи долга без согласия кредитора лишь с обязательным его уведомлением. В то же время общее правило предусматривает, что перевод долга на другое лицо допускается лишь с согласия кредитора (ст. 391 ГК РФ).

Таким образом, в данном случае закон в первую очередь защищает интересы продавца.

*Право собственности* на предприятие переходит к покупателю с момента государственной регистрации этого права. Если иное не предусмотрено договором продажи предприятия, право собственности на предприятие переходит к покупателю и подлежит государственной регистрации непосредственно после передачи предприятия покупателю. В случаях, когда договором предусмотрено сохранение за продавцом права собственности на предприятие, переданное покупателю, *до оплаты предприятия* или до наступления иных обстоятельств, покупатель вправе до перехода к нему права собственности *распоряжаться имуществом и правами*, входящими в состав переданного предприятия, в той мере, в какой это необходимо для целей, для которых предприятие было приобретено. Изложенный выше алгоритм продажи предприятия иллюстрируется схемой 6.11.

Если иное не вытекает из договора или из правил, изложенных ниже, *последствия передачи продавцом и принятия покупателем по передаточному акту предприятия, состав которого не соответствует предусмотренному договором его продажи*, в том числе в отношении качества переданного имущества, *определяются на основании правил купли-продажи, установленных Гражданским кодексом РФ:*

- *статья 460.* Обязанность продавца передать товар свободным от прав третьих лиц;

- *статья 461.* Ответственность продавца в случае изъятия товара у покупателя;



Схема 6.11. Алгоритм продажи предприятия



- **статья 462.** Обязанности покупателя и продавца в случае предъявления иска об изъятии товара;
- **статья 466.** Последствия нарушения условия о количестве товара;
- **статья 475.** Последствия передачи товара ненадлежащего качества;
- **статья 478.** Комплектность товара.

Правила, предусматривающие иные последствия передачи продавцом и принятия покупателем предприятия с недостатками, изложены в табл. 6.3.

Следует отметить, что в Гражданском кодексе РФ предприятие рассматривается не как производственно-хозяйственная и социальная система, а как объект или субъект права. Так, определение,

Таблица 6.3

Ситуация	Правило, определяющее последствия
Предприятие передано и принято по передаточному акту, в котором указаны сведения о выявленных недостатках предприятия и об утраченном имуществе	Покупатель вправе требовать соответствующего уменьшения покупной цены предприятия, если право на предъявление в таких случаях иных требований не предусмотрено договором продажи предприятия
В составе предприятия переданы долги (обязательства) продавца, которые не были указаны в договоре продажи предприятия или передаточном акте	Покупатель вправе требовать уменьшения покупной цены, если продавец не докажет, что покупатель знал о таких долгах (обязательствах) во время заключения договора и передачи предприятия
Покупатель уведомил продавца о недостатках имущества, переданного в составе предприятия, или отсутствии в этом составе отдельных видов имущества, подлежащих передаче	Продавец может без промедления заменить имущество ненадлежащего качества или предоставить покупателю недостающее имущество
Установлено, что предприятие ввиду недостатков, за которые продавец отвечает, непригодно для целей, названных в договоре продажи, и эти недостатки не устранены продавцом на условиях, в порядке и в сроки, которые установлены в соответствии с ГК РФ, другими законами, иными правовыми актами или договором, либо устранение таких недостатков невозможно	Покупатель вправе в судебном порядке требовать расторжения или изменения договора продажи предприятия и возвращения того, что исполнено сторонами по договору

данное предприятие в Гражданском кодексе РФ (предприятие — это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности), позволяет разработать достаточно простой юридический инструмент для перехода права собственности на предприятие от одного лица к другому. Однако оно не отражает социально-экономической сущности предприятия (предприятие — это прежде всего социотехническая система) и поэтому не ставит проблемы обеспечения защиты прав работников предприятия на сохранение их рабочих мест и других прав при смене собственника. В соответствии с другой нормой Гражданского кодекса РФ при продаже предприятия права, полученные продавцом на основании лицензии на занятие соответствующей деятельностью, не подлежат передаче покупателю и, следовательно, последний может покупать предприятие с целью его перепрофилирования, а это, в свою очередь, может потребовать профессиональной переподготовки работников или набора новых кадров.

Соблюдение социальных интересов трудового коллектива при продаже предприятия (как имущественного комплекса) нашло определенное решение в Трудовом кодексе РФ. При смене собственника имущества организации новый собственник не позднее трех месяцев со дня возникновения у него права собственности имеет право расторгнуть трудовой договор с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером. Однако *смена собственника имущества организации не является основанием для расторжения трудовых договоров с другими работниками организации*. Сокращение численности или штата работников при смене собственника возможно только после государственной регистрации перехода права собственности. Причем увольнение по указанным основаниям допускается только в том случае, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу. Трудовой кодекс РФ предусматривает также право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем.

Продажа предприятия производится путем проведения *открытых торгов* в форме аукциона, если иное не установлено Законом о банкротстве. В случае, если в состав имущества предприятия входит имущество, относящееся к *ограниченно оборотоспособному*, продажа предприятия осуществляется только путем проведения *закрытых торгов*. В закрытых торгах участвуют лица, которые в соответствии с федеральным законом могут иметь в собственности или на ином вещном праве указанное имущество.

Внешний управляющий выступает в качестве организатора торгов или привлекает для этих целей специализированную организацию с оплатой услуг последней за счет имущества должника. По общему правилу торги должны проводиться в форме *аукциона*, поскольку кредиторы заинтересованы в большем приращении имущества должника. Посредством проведения *конкурса* Закон о банкротстве предусматривает продажу градообразующих организаций и стратегических предприятий и организаций.

Обязательными условиями конкурса являются:

- для градообразующих организаций: сохранение рабочих мест для не менее чем 50% работников, занятых на предприятии на момент его продажи;

- для стратегических предприятий и организаций:

- обеспечение сохранения целевого назначения указанного имущественного комплекса и имущества мобилизационного назначения должника;

- выполнение договоров должника, связанных с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности Российской Федерации.

При отсутствии ходатайства органа местного самоуправления или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти либо органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, в соответствии с которым в договор купли-продажи предприятия градообразующей организации должно быть включено условие о *сохранении рабочих мест* не менее чем для 50% работников предприятия (на дату продажи и в течение определенного срока), или если предприятие градообразующей организации не было продано на условиях конкурса, оно подлежит продаже на аукционе.

Одной из реальных мер восстановления платежеспособности должника является замещение его активов, представляющее создание на базе имущества должника одного или нескольких открытых акционерных обществ. Так как замещение активов затрагивает интересы участников должника, законодательством предусмотрена следующая процедура принятия решения о замещении активов.

1. Решение органа управления должника о замещении активов, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок (внесение имущества в уставный капитал одного или нескольких ОАО при замещении активов является для должника крупной сделкой).

2. Рассмотрение на собрании кредиторов вопроса о включении в план внешнего управления решения о замещении активов.

За принятие такого решения должны проголосовать все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

Величина уставных капиталов создаваемых обществ определяется на основании рыночной стоимости вносимого имущества. Все трудовые договоры, действующие на дату принятия решения о замещении активов должника, сохраняют силу, а права и обязанности работодателя переходят к вновь созданному открытому акционерному обществу. Акции созданных на базе имущества должника ОАО включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах. Планом внешнего управления может быть предусмотрена продажа акций на организованном рынке ценных бумаг. Такая продажа акций должна обеспечивать накопление денежных средств для погашения требований всех кредиторов.

При решении вопроса о целесообразности применения данной меры необходимо тщательно проанализировать факторы, от которых будет зависеть ликвидность акций создаваемых ОАО, а следовательно, и эффективность замещения активов должника.

Ко второй группе мер, направленных на восстановление платежеспособности, относятся: *увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц; исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами; размещение дополнительных акций должника.*

Восстановление платежеспособности путем увеличения уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц может быть предусмотрено планом внешнего управления имуществом должника, созданного в форме общества с ограниченной ответственностью или общества с дополнительной ответственностью. Кроме того, принимая во внимание, что перечень мер по восстановлению платежеспособности является открытым, для достижения целей внешнего управления хозяйственными товариществами и производственными кооперативами можно прибегнуть к увеличению складочного капитала (паевого фонда) за счет вкладов участников товарищества (паевых взносов членов производственного кооператива) и третьих лиц. Увеличение уставного фонда государственного или муниципального унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, может быть достигнуто за счет дополнительно передаваемого собственником имущества в хозяйственное ведение унитарного предприятия. Решение о внесении изменений и дополнений в устав общества в части увеличения уставного капитала принимается органом управления должника.

Если внешнее управление было эффективным, то предприятие-должник расплачивается со своими кредиторами и продолжает обычную производственно-хозяйственную деятельность. В противном случае арбитражный суд признает должника банкротом, что влечет открытие конкурсного производства. В случае частичной оплаты долгов (погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди) и реструктурирования кредиторской задолженности внешнее управление может закончиться мировым соглашением.

#### **§ 6.6.4. Конкурсное производство**

Цель конкурсного производства — максимально возможное, соразмерное удовлетворение требований кредиторов должника. Конкурсное производство открывается после принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом. Срок конкурсного производства не может превышать одного года. Но арбитражный суд вправе продлить его еще на шесть месяцев.

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства влечет для должника ряд последствий:

- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющим коммерческую тайну;
- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника или влекущих за собой передачу его имущества третьим лицам в пользование, допускается исключительно в порядке, установленном Законом о банкротстве для конкурсного производства;
- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства, если иное не предусмотрено Законом о банкротстве. Исполнительные документы, исполнение по которым прекратилось в соответствии с Законом о банкротстве, подлежат передаче судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему в порядке, установленном Законом о банкротстве;

- все требования кредиторов по денежным обязательствам, об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования, за исключением требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности, а также текущие обязательства, могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства;

- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника (на основании решения суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства). Наложение новых арестов на имущество должника и иных ограничений распоряжения имуществом не допускается;

- исполнение обязательств должника осуществляется в случаях и порядке, которые установлены Законом о банкротстве для конкурсного производства;

- прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника — унитарного предприятия, за исключением полномочий органов управления, уполномоченных в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении крупных сделок, о заключении соглашений об условиях предоставления денежных средств третьим лицом (третьими лицами) для исполнения обязательств должника;

- руководитель должника, а также временный (административный, внешний) управляющий в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей конкурсному управляющему.

На период конкурсного производства для осуществления всех полномочий по управлению делами должника, в том числе полномочий по распоряжению его имуществом, арбитражный суд утверждает конкурсного управляющего.

При осуществлении своих полномочий конкурсный управляющий вправе предъявлять требования к третьим лицам, которые в соответствии с законодательством РФ несут субсидиарную ответственность по обязательствам должника в связи с доведением его до банкротства. К таким лицам относятся:

- собственник имущества унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения (ст. 114 ГК РФ);

- участник полного товарищества (ст. 75 ГК РФ);

- полный товарищ в командитном товариществе (ст. 82 ГК РФ);

- участник общества с ограниченной ответственностью или другое лицо, имеющее право давать обязательные для общества указания либо иным образом определяющее его действия (ст. 3 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»);

- участник общества с дополнительной ответственностью (ст. 95 ГК РФ);

- участник акционерного общества или другое лицо, которое имеет право давать обязательные для общества указания либо иным образом определять его действия (ст. 3 Федерального закона «Об акционерных обществах»);

- член производственного кооператива (ст. 107 ГК РФ);

- член потребительского кооператива (ст. 116 ГК РФ);

- благотворительный или иной фонд (ст. 65, 118 ГК РФ).

Удовлетворение требований кредиторов осуществляется из *конкурсной массы*. Конкурсную массу составляет все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства (например, имущество должника, находившееся у третьих лиц; имущество, полученное в результате признания сделок должника недействительными или в результате привлечения к субсидиарной ответственности лиц, виновных в банкротстве должника).

Не включается в конкурсную массу:

- имущество, изъятое из оборота;

- социально значимые объекты (дошкольные образовательные, общеобразовательные и лечебные учреждения, спортивные сооружения, объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения);

- жилищный фонд социального использования;

- имущественные права, связанные с личностью должника (в том числе права, основанные на лицензии на осуществление определенных видов деятельности);

- имущество должника, составляющее ипотечное покрытие (в случаях осуществления должником эмиссии облигаций с ипотечным покрытием).

Расходы конкурсной массы делят на внеочередные и расходы по удовлетворению требований кредиторов. *Вне очереди покрываются:*

- судебные расходы;

- расходы, связанные с выплатой вознаграждения арбитражному управляющему и реестродержателю;

- текущие коммунальные и эксплуатационные платежи должника;

• требования кредиторов, возникшие в период после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и до признания должника банкротом, а также требования кредиторов по денежным обязательствам, возникшие в ходе конкурсного производства;

• задолженность по заработной плате, возникшая после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, и по оплате труда работников должника, начисленная за период конкурсного производства;

• расходы на проведение мероприятий по недопущению техногенных и (или) экологических катастроф либо гибели людей;

• иные связанные с проведением конкурсного производства расходы.

Очередность удовлетворения требований кредиторов по перечисленным текущим денежным обязательствам должника определяется в соответствии со ст. 855 Гражданского кодекса РФ.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

• в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также требования о компенсации морального вреда;

• во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;

• в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Следует отметить, что требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога преимущественно перед иными кредиторами, за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, права требования по которым возникли до заключения соответствующего договора залога. Это значит, что при решении вопроса об очередности необходимо сначала определить дату заключения договора залога, затем удовлетворить требования кредиторов первой и второй очереди, возникшие до этой даты, потом рассчитаться с залогодержателем, затем вернуться к удовлетворению оставшихся требований первой и второй очереди, после чего вернуться в третью очередь ко всем остальным требованиям.

Расходы конкурсной массы по удовлетворению требований кредиторов производятся, исходя из принципа соразмерности,



т. е. при недостаточности средств должника для удовлетворения всех требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам их реестровых требований, если иное не предусмотрено Законом о банкротстве.

Погашенными требованиями кредиторов считаются:

- полностью удовлетворенные требования;
- прекратившиеся путем предоставления отступного (ст. 409 ГК РФ). Соглашение об отступном заключается конкурсным управляющим при наличии следующих условий:
  - согласия собрания (комитета) кредиторов;
  - предоставления в качестве отступного имущества не обремененного залогом;
  - соблюдения очередности и пропорциональности удовлетворения требований;
- прекратившиеся в результате зачета требований, о чем заявлено конкурсным управляющим (ст. 410—412 ГК РФ). Условием прекращения обязательств путем зачета является соблюдение очередности и пропорциональности удовлетворения требований кредиторов;
- прекратившиеся иными способами (в соответствии с гл. 26 ГК РФ), за исключением новации, применение которой невозможно в силу сути рассматриваемых отношений, а также в силу п. 9 ст. 142 Закона о банкротстве;
- неудовлетворенные по причине недостаточности имущества должника;
- не признанные управляющим (если кредитор не обратился в суд в целях установления требования либо суд признал его претензии необоснованными).

Кредиторы, чьи требования не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право требования к третьим лицам, получившим незаконно имущество должника. В случае отсутствия указанного имущества или по заявлению третьего лица суд вправе удовлетворить требования данных кредиторов путем взыскания соответствующей суммы без обращения взыскания на имущество должника.

Защищая интересы должника, Закон о банкротстве предусматривает возможность перехода от конкурсного производства к внешнему управлению. Такой переход может быть осуществлен только в случае, если в отношении должника не вводилось финансовое оздоровление и (или) внешнее управление. При этом необходимым условием перехода от конкурсного производства к внешнему управлению является *появление оснований (подтвержденных*

результатами финансового анализа) полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена.

В случае вынесения арбитражным судом определения о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению:

- прекращаются ограничения органов управления должника;
- открывается реестр требований кредиторов;
- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, возникшие в ходе конкурсного производства, считаются текущими с даты вынесения определения о переходе к внешнему управлению;
- требования кредиторов по обязательствам, срок исполнения которых в соответствии с условиями обязательств не наступил на момент открытия конкурсного производства, также считаются текущими;
- требования, удовлетворенные в ходе конкурсного производства, считаются погашенными и не подлежат восстановлению.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов (в соответствии со ст. 125 Закона о банкротстве) — определение о *прекращении* производства по делу банкротстве. Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника. С момента записи полномочия конкурсного управляющего прекращаются, конкурсное производство считается завершенным, а должник — ликвидированным.

### **§ 6.6.5. Мировое соглашение**

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение. Основными особенностями, отличающими мировое соглашение от гражданско-правовых договоров, являются следующие:

- мировое соглашение заключается в процессе судебного разбирательства;
- оно действительно только в случае утверждения его арбитражным судом;
- исполнение мирового соглашения осуществляется по правилам исполнения судебных актов.

Таким образом, мировое соглашение — это своеобразный процессуальный договор, имеющий силу судебного решения. Заключается мировое соглашение в письменной форме и представляет собой единый документ, подписанный сторонами: *со стороны должника* — лицом, принявшим в соответствии с Законом о банкротстве решение о заключении мирового соглашения (руководителем должника — юридического лица или субъектом, исполняющим его обязанности, внешним или конкурсным управляющим); *от имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов* — представителем собрания кредиторов или лицом, уполномоченным собранием кредиторов на совершение данного действия. Если в мировом соглашении участвуют третьи лица, то они или их представители также подписывают мировое соглашение.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимается большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов в соответствии с реестром требований кредиторов и считается принятым при условии, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника. Мировое соглашение вступает в силу со дня его утверждения арбитражным судом и является для должника, конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, а также третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, обязательным. *Необходимым условием утверждения мирового соглашения арбитражным судом является погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.* Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

Мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме. С согласия отдельного конкурсного кредитора и (или) уполномоченного органа мировое соглашение может содержать определенные способы прекращения обязательств должника: предоставление отступного; обмен требований на доли в уставном капитале должника, акции, облигации (конвертируемые в акции), иные ценные бумаги; новация обязательства; прощение долга.

Допускается использование и других способов прекращения обязательств, предусмотренных законодательством, если эти способы не нарушают права иных кредиторов, требования которых включены в реестр требований. Удовлетворение требований конкурсных кредиторов в неденежной форме не должно создавать преимущества для таких кредиторов по сравнению с кредиторами, требования которых исполняются в денежной форме.

Следует отметить, что Закон о банкротстве не конкретизирует границы применения в мировом соглашении такого способа прекращения обязательств, как прощение долга. Поскольку прощение долга представляет собой освобождение кредитором должника от лежащих на нем обязанностей, то данная норма имеет сходство с нормой, регламентирующей дарение: по договору дарения одна сторона безвозмездно *передает другой стороне вещь в собственность либо имущественное право (требование) к себе или к третьему лицу, либо освобождает ее от имущественной обязанности перед собой или перед третьим лицом*. Однако гражданское законодательство вводит ограничения в праве дарения (ст. 575 ГК РФ). Дарение, кроме обычных подарков стоимостью не выше определенной суммы, в ряде случаев не допускается, в частности в отношениях между коммерческими организациями. Таким ограничением законодатель защищает интересы кредиторов дарителя, а также интересы участников обществ и товариществ, исключая в том числе возможность заключения договора дарения при наличии у дарителя признаков несостоятельности.

Мировое соглашение может также содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов. Условия мирового соглашения, касающиеся погашения задолженности по обязательным платежам, взимаемым в соответствии с законодательством о налогах и сборах, не должны противоречить требованиям этого законодательства.

С даты утверждения мирового соглашения должник или третье лицо приступает к погашению задолженности перед кредиторами.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что понимается под несостоятельностью (банкротством) лица?
2. Какие платежи относятся к обязательным?
3. В чем заключается возможность должника выдвинуть свои возражения на требования кредиторов?
4. Кто обладает правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом?
5. Решение каких вопросов находится в компетенции собрания кредиторов?
6. В чем заключается исключительная компетенция собрания кредиторов?
7. Каковы права и полномочия комитета кредиторов?
8. Кто может быть назначен в качестве арбитражного управляющего? Какие функции осуществляет саморегулируемая организация арбитражных управляющих?

9. В чем заключаются права и обязанности временного управляющего?  
10. В чем заключаются права и обязанности административного управляющего?

11. В чем заключаются права и обязанности внешнего управляющего?

12. В чем заключаются права и обязанности конкурсного управляющего?

13. Что является формой финансового обеспечения ответственности арбитражного управляющего?

14. Какие права предоставлены Министерству экономического развития РФ для реализации возложенных на него функций по регулированию в сфере финансового оздоровления организаций?

15. Какие функции выполняет Федеральная регистрационная служба в сфере контроля за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих?

16. В чем состоят возможные причины банкротства предприятий?

17. Какие меры по оздоровлению могут принимать предприятия самостоятельно?

18. Дайте понятие обязательства.

19. В каком случае возникают солидарные обязательства?

20. Какими способами может обеспечиваться исполнение обязательств?

21. В чем состоит сущность залога? Дайте характеристику основным видам залога.

22. Каков порядок возбуждения и рассмотрения дел о банкротстве в арбитражном суде?

23. Какие меры по обеспечению требований кредиторов предусматривает Арбитражный процессуальный кодекс РФ и Закон «О несостоятельности (банкротстве)»?

24. Каковы основные задачи проведения процедур банкротства?

25. Что означает введение процедуры наблюдения?

26. Какова цель введения финансового оздоровления? Что означает введение в отношении должника финансового оздоровления?

27. Покажите алгоритм внешнего управления.

28. Каким принципом необходимо руководствоваться при продаже предприятия на этапе внешнего управления?

29. Какие последствия для должника влечет конкурсное производство?

30. Какое имущество включается и какое не включается в конкурсную массу?

31. В какой очередности удовлетворяются требования кредиторов?

32. В чем сущность мирового соглашения?

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



**Круглова Наталья Юрьевна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
дипломант конкурса «Лидер в образовании  
СНВ-2005» в номинации «Лучший ученый»,  
автор более 80 работ, в том числе учебников  
«Основы бизнеса», «Коммерческое право»,  
«Стратегический менеджмент»,  
«Хозяйственное право».

**Н.Ю. КРУГЛОВА**

ISBN 978-5-390-00366-4



9 785390 003664