



# ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Д.И. Ряховский,**

первый проректор Института экономики и антикризисного управления,  
профессор кафедры налогового консультирования Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва),  
доктор экономических наук  
umc331@mail.ru

**Н.Г. Акулова,**

заведующий кафедрой антикризисного управления и менеджмента  
Института экономики и антикризисного управления (г. Москва),  
кандидат экономических наук, профессор

В статье рассматриваются основные этапы реализации антикризисных стратегий предприятий, уточняется сущность инструментов реализации антикризисных стратегий предприятий и предлагается их классификация по различным группировочным признакам с целью повышения качества антикризисного управления в современных условиях функционирования бизнеса. Раскрывается содержание отдельных инструментов, и приводятся примеры их применения на предприятиях реального сектора экономики.

**Ключевые слова:** антикризисная стратегия, механизм реализации, финансовый кризис, инструменты реализации стратегии

ББК У9(2)я431(2)

Обоснование выбора антикризисных стратегий (корпоративной, функциональной и бизнес-стратегий) предприятия и их разработка — это сложный процесс, основанный на учете множества взаимосвязанных разнонаправленных внешних и внутренних факторов. Тем не менее, еще более сложным процессом является реализация антикризисных стратегий, предполагающая сопряженное взаимодействие разнообразных методов, инструментов и технологий управления, обеспечивая при этом координацию и согласованность управленческих функций и минимизируя внутренние потери.

Американские учёные подчёркивают, что «компании обычно реализуют лишь около 60% потенциальной стоимости своих стратегий из-за дефектов и ошибок при их планировании и реализации» [1]. Поэтому эффективно организованная реализация антикризисных стратегий имеет более высокое значение, чем качество самих стратегий.

Система антикризисного управления реализует свою стратегическую цель путём осуществления определённых функций. Рассматривая функции стратегического управления во взаимосвязи процесс эффективной реализации антикризисной стратегии можно представить как цепь непрерывных взаимосвязанных действий по анализу, планированию, организации, мотивации, контролю и регулированию (рис.1).

1) Механизм реализации антикризисной стратегии представляет собой взаимосвязанную последовательность этапов, направленных на достижение антикризисных целей;

2) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;

3) доведение целей антикризисной стратегии до всех работников предприятия и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;

4) преодоление организационного сопротивления на стадии запуска стратегии;



**Рис. 1. Концептуальная схема реализации антикризисной стратегии**

5) обеспечение процесса реализации стратегии необходимыми ресурсами и формирование текущего и оперативного плана по достижению намеченных антикризисных целей;

6) осуществление изменений на предприятии, адекватных стратегическим целевым установкам;

7) оперативное управление реализацией антикризисной стратегии;

8) построение эффективной системы контроля и регулирования реализации антикризисной стратегии.

Эффективность реализации антикризисной стратегии предприятия зависит от набора инструментов, используемых для достижения поставленных стратегических целей. Необходимость и возможность применения современных инструментов на предприятиях различных отраслей и организационно-правовых форм обусловлена появлением новых технологий

**Классификация инструментов реализации антикризисной стратегии на предприятии**

Классификационный признак	Группы инструментов
По виду антикризисных стратегий	Инструменты антикризисных стратегий в целях профилактики кризисных явлений Инструменты стратегии финансового оздоровления во внесудебных процедурах Инструменты стратегии финансового оздоровления в судебных процедурах, применяемых в делах о банкротстве Инструменты стратегии выхода из бизнеса
По уровню формирования	Инструменты международного и государственного антикризисного регулирования (международный, федеральный, региональный, муниципальный уровень); Инструменты внутреннего механизма реализации антикризисной стратегии
По функциям управления	Аналитические инструменты, инструменты планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования
По сфере формирования	Правовые, экономические, методические, информационные, кадровые и др.
По срокам использования	Постоянные, периодические, временные (тактические)
По составу	Интегрированные Простые
По масштабам использования	Универсальные Специфические

антикризисного управления на всех уровнях экономики, а также развитием процессов информатизации и компьютеризации.

В широком смысле инструменты в управленческой деятельности представляют собой «экономические орудия для работы», где под «работой» в данном случае понимаются процессы управления реализацией антикризисных стратегий предприятия. Следовательно, *инструменты реализации антикризисной стратегии — это набор специальных средств, совокупность определённого порядка действий, приемов и операций в виде методик, концепций, методов и моделей управленческой деятельности при решении задач по достижению целей антикризисной стратегии.*

Таким образом, реализация стратегии антикризисного управления предполагает использование различных инструментов, повышающих уровень платёжеспособности и финансовой устойчивости предприятия в текущем и долгосрочном периоде. Спектр таких инструментов довольно широк, поэтому важно правильно выбрать те или иные инструменты для конкретного предприятия в зависимости от специфики его деятельности, причин генерирования кризисных явлений, параметров и степени его кризисного состояния.

Для комплексного представления о различных группах инструментов, используемых для реализации антикризисной стратегии на предприятиях, в табл. 1 показана их группировка по различным классификационным признакам. Понимание сущности проявления различных групп инструментов позволит упростить задачу антикризисным управляющим при разработке конкретной программы реализации антикризисных стратегических целей.

В соответствии с первым классификационным признаком по виду антикризисных стратегий инструменты дифференцируются в зависимости от стадии кризиса и уровня антикризисного управления. Основными инструментами антикризисных стратегий в целях профилактики кризисных явлений (проактивное антикризисное управление) являются: превентивная кризис-диагностика, управление по слабым сигналам\*, расширение бизнеса путем приобретения фирм — поставщиков, фирм — продавцов, захват конкурентов (интегрированный рост); поглощение действующих предприятий или создания новых предприятий в новых отраслях (диверсификационный рост); увеличение доли традиционных продуктов на традиционных рынках, выход с этим продуктом на новые рынки, создание новых продуктов и выпуск их на традиционный рынок (концентрированный рост); наращивание производственного, кадрового, финансового потенциала предприятия за счет использования методов реструктуризационных изменений на предприятии и др.

\* под «слабым сигналом» угрозы кризиса понимается первичная информация о тех ранних симптомах дисбаланса в деятельности предприятия, без учета которой и без принятия в этой связи оперативных упреждающих мер, организация с наибольшей очевидностью будет идти к потере экономической устойчивости.

Одним из современных инструментов реализации антикризисной стратегии является бенчмаркетинг (*benchmark* — зарубка, точка отсчёта), под которым понимается процесс управления финансовым состоянием предприятия на основе постоянного исследования наилучших практик деятельности конкурентов, предприятий других отраслей, структурных подразделений собственного предприятия с целью формирования уникального набора конкурентных преимуществ и достижения устойчивых рыночных позиций.

Использование бенчмаркетинга помогает решить две важные задачи:

- 1) сравнить показатели исследуемого предприятия с показателями других организаций — конкурентов и лидеров рынка;
- 2) изучать и применять чужой успешный опыт у себя в организации.

Стратегии финансового оздоровления реализуются в условиях реактивного антикризисного управления при взаимодействии различных инструментов, которые в каждой конкретной ситуации сочетаются или применяются индивидуально.

Характеристика инструментов реализации базовых стратегий финансового оздоровления предприятия представлена в табл. 2.

Применение различных инструментов при реализации стратегии финансового оздоровления должно быть обосновано, что требует тщательного анализа эффективности их реализации на конкретном предприятии. При этом необходимо понимать, что чем глубже, масштабнее и продолжительнее кризис на предприятии, тем более жестким должен быть механизм управления реализацией антикризисной стратегии с точки зрения применяемых инструментов.

Инструментами реализации стратегии финансового оздоровления в судебных реабилитационных процедурах, применяемых в делах о банкротстве должника, являются:

- назначение арбитражным судом управляющего предприятием со стороны (временного, административного, внешнего);
- выставление части имущества на аукцион; выставление предприятия на инвестиционный конкурс;
- привлечение займов под гарантии (Федерального центра, администрации субъектов федерации, надежных банков и др.);
- передача предприятия в трастовое управление;
- реструктуризация предприятия (разукрупнение, аутсорсинг);
- реперофилирование производства; закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника; уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями

**Инструменты реализации стратегии финансового оздоровления предприятия**

Группы инструментов	Содержание инструментов реализации стратегии финансового оздоровления
<i>Стратегия концентрации финансовых ресурсов для технологического и организационного обновления производства</i>	
Увеличение объема финансово-инвестиционных ресурсов	Обновление основных средств за счет финансовой аренды (лизинга); покупка основных средств, бывших в употреблении; приобретение имущества на условиях безвозмездной передачи; привлечение сторонних инвесторов для нового строительства и ввода объектов в эксплуатацию, модернизации и реконструкции; приобретение основных средств за счет долгосрочного кредита; реорганизация предприятия в форме слияния с другим предприятием для повышения его производственной мощности; получение кредита на пополнение оборотных средств; реализация интеллектуальной собственности и нематериальных активов с помощью франчайзинга (соглашение с другим предприятием о продаже ему торговой марки (товарный франчайзинг), технологии (производственный франчайзинг), лицензии на право открытия магазинов, киосков (деловой франчайзинг); получение средств целевого финансирования и др.
Повышение эффективности использования ресурсов	Передача неиспользуемых основных средств в аренду; продажа части объектов основных средств; использование излишнего оборудования и помещений для производства других видов продукции или услуг; переоценка основных средств в связи с изменением их рыночно стоимости; внедрение управленческого учета и внутреннего контроля в целях повышения эффективности использования основных средств и их сохранности; продажа труднореализуемой продукции со скидкой до уровня возможной её реализации; продажа неиспользуемых запасов сырья и материалов; продажа дебиторской задолженности
<i>Стратегия оптимизации структуры источников финансирования</i>	
Прирост собственного капитала	Оптимизация ценовой политики; сокращение величины постоянных и переменных затрат; оптимизация налоговой политики, реализация неиспользуемого имущества; дополнительная эмиссия акций или привлечение дополнительного паевого капитала; получение средств целевого финансирования; заключение договора финансирования под уступку прав требования; преобразование предприятия в другую организационно-правовую форму и др.
Сокращение оттока собственного капитала	Снижение инвестиционной активности предприятия; реализация дивидендной политики, обеспечивающей рост чистой прибыли; отказ от программ, финансируемых за счет прибыли; реформирование краткосрочного кредита в долгосрочный; упрощение организационной структуры управления и др.
<i>Стратегия повышения платежеспособности и ликвидности предприятия</i>	
Рост положительного денежного потока	Ликвидация портфеля краткосрочных финансовых вложений; оптимизация кредитной политики; снижение размера страховых запасов сырья и материалов; уценка труднореализуемых видов запасов для их последующей продажи; реализация высоколиквидной части долгосрочных финансовых вложений; использование налогового кредита; бюджетный кредит, проведение операций возвратного лизинга; продажа неиспользуемых объектов основных фондов; реализация интеллектуальной собственности и нематериальных активов с помощью франчайзинга; реализация непрофильных услуг — обучение, оказание юридических услуг, консалтинг, изготовление технологической оснастки, ремонт бытовой техники и др.
Снижение объема отрицательного денежного потока	Пролонгация краткосрочных финансовых кредитов; реструктуризация финансовых кредитов из краткосрочных в долгосрочные; увеличение периода товарного кредита, предоставляемого поставщиками; отсрочка расчетов по отдельным видам кредиторской задолженности; обмен требований кредиторов на акции в уставном капитале; отказ от приобретения оборудования в пользу аренды и др.
<i>Стратегия оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия</i>	
Рост выручки (сокращение затрат) предприятия	Реализация и списание неиспользуемого оборудования для исключения его из налогооблагаемой базы; консервация объектов незавершенного строительства с целью снижения текущих затрат на их содержание; заключение договора коммерческой концессии; выпуск облигаций; передача имущества в аренду; продажа излишних запасов материалов, готовой продукции или передача в зачет своих обязательств кредиторам; увеличение выпуска высококоротельной продукции (услуг); использование системы скидок клиентам, увеличивающим объем закупок; аутсорсинг; применение прогрессивных методов управления издержками: ABC-метод, TQM-метод (Total Quality Management), методы управления знаниями (Knowledge Management), метод «точно в срок» (JIT — Just-in-time) и др.
Ускорение оборачиваемости запасов и средств в расчетах	Обмен требований кредиторов на акции (доли) в уставном капитале предприятия; перевод долга учредителю; новация долга в заемное обязательство; получение инвестиционного, налогового кредита; уступка требований к дебиторам кредиторам; финансирование под уступку денежного требования; снижение размера страховых запасов сырья, материалов, топлива; внедрение бюджетирования и др.

(участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами; увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;

— размещение дополнительных обыкновенных акций должника; продажа предприятия должника;

— замещение активов должника и др.

Кроме стратегий, направленных на обеспечение устойчивого развития предприятия или его финансовое оздоровление, в практике антикризисного управления используются стратегии выхода из бизнеса. Причинами такого отступления могут стать: избавление от нерентабельных или непрофильных структурных подразделений, привлечение капитала (инвестирование), изменение профиля бизнеса, приобретение новых производств за счет поглощений, снижение уровня конфликта с клиентами и др.

В процессе выхода из бизнеса используются такие инструменты, как разделение, выделение, дробление и ликвидация, позволяющие произвести перегруппировку активов и возврат

денежных или неденежных активов собственникам. При этом банкротство бизнеса хозяйствующих субъектов (вывод с рынка неэффективных предприятий, реструктуризация неплатежеспособных предприятий) также может рассматриваться как эффективный инструмент антикризисной стратегии.

По уровню формирования (табл. 1) инструменты реализации антикризисной стратегии можно сгруппировать на: 1) инструменты международного и государственного антикризисного регулирования (федеральный, региональный, муниципальный уровень) и 2) инструменты внутреннего механизма реализации антикризисной стратегии предприятия. Такая группировка инструментов обусловлена тем обстоятельством, что одновременно с работой предприятия по обеспечению его устойчивого развития должен идти и встречный процесс со стороны государства на основе продуманных мер стратегического и тактического характера в единстве с эффективными экономическими преобразованиями на местах. Формирование многоуровневой системы предполагает и синхронное взаимо-

действие инструментов реализации антикризисной стратегии: инструменты более высокого порядка (федерального уровня) могут усиливаться на региональном, муниципальном уровне и на уровне конкретного предприятия.

В последние годы специалисты в области антикризисного управления стали выделять инструменты антикризисной политики мегауровня (на уровне мировой экономики), поскольку глобальный финансовый кризис 2008–2009 гг. существенно повысил значимость согласованных усилий на международной арене как в рамках существующих глобальных институтов и организаций, так и в формате многосторонней дипломатии. В рамках глобальной антикризисной политики наиболее популярным средством стало проведение саммитов, т.е. собрание глав государств и правительств (от англ. *summit* — вершина, верх). Ведущие страны принимают активное участие в антикризисной работе МВФ, Всемирного банка, ВТО, «Большой двадцатки» и др. [2].

Например, Европейский союз (ЕС) как наиболее развитая форма международной экономической интеграции стал инициатором глобальных антикризисных мер, для чего странами ЕС был создан общий фонд поддержания экономик стран-членов за счет взносов по 1,5 % от ВВП каждой страны, принята широкомасштабная программа государственной финансовой поддержки банковского сектора и реальной экономики. В частности, Евросоветом было одобрено решение Европейского инвестиционного банка (ЕИБ) мобилизовать 30 млрд евро для поддержки малого и среднего бизнеса.

В качестве инструментов государственного регулирования используют федеральные, региональные и муниципальные антикризисные программы, которые определяют способы достижения стратегических целей и перехода к устойчивому развитию территории, эффективного использования ресурсов, в т.ч. бюджетных средств, выделенных из вышестоящего бюджета и предназначенных для оказания помощи конкретным территориям, предприятиям или отраслям, попавшим в зону кризиса.

Например, в период мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. на федеральном уровне Правительственной комиссией по повышению устойчивости развития российской экономики был утвержден перечень из 295 системообразующих организаций, за финансово-экономическим состоянием которых отраслевыми министерствами и ведомствами осуществлялся контроль с помощью сформированной системы мониторинга. По результатам мониторинга Межведомственной рабочей группой в целях государственной поддержки финансового оздоровления системообразующих предприятий использовались такие инструменты, как дополнительная капитализация, прямая господдержка, госгарантии по кредитам. В дополнение к федеральному перечню сформирован Перечень из 1148 предприятий регионального значения, мониторинг за состоянием которых осуществлялся Министерством регионального развития России совместно с региональными органами власти. На госгарантии по кредитам предприятий в 2009 г. было выделено 300 млрд рублей из федерального бюджета.

При реализации антикризисных стратегий возможно использование специализированных региональных инновационных фондов, направленных на активизацию инновационной деятельности в регионе и содействие инновационному развитию предприятий, а также выступление государства в качестве гаранта перед кредиторами и инвесторами предприятия.

В зависимости от содержания функций управления инструменты делятся на аналитические, инструменты организации, мотивации, контроля и регулирования.

Основным аналитическим инструментом при реализации антикризисной стратегии является управленческая кризис-диагностика, представляющая собой систему целевого экономического анализа, направленного на идентификацию параметров кризиса, выявление факторов и тенденций кризисного развития, а также его негативных последствий для предприятия.

Управленческая кризис-диагностика включает такие частные инструменты, как превентивная диагностика, ориентированная

на заблаговременное распознавание кризиса; кризис-диагностика по предупреждению банкротства и судебная диагностика, ориентированная на изучение уже сформировавшегося кризиса в период проведения процедур, применяемых в делах о банкротстве.

Опыт антикризисного управления показывает, что кризис может носить скрытый (латентный) характер и его истоки могут начать формироваться как во внутренней, так и во внешней среде предприятия. Поэтому важным инструментом стратегического антикризисного управления является превентивная (упреждающая) кризис-диагностика, которая позволяет своевременно выявлять возможные и имеющиеся проблемы, кризисообразующие факторы, их тенденции развития, проводить оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в деятельности предприятия, уровня его финансового потенциала, а, следовательно, является основой для разработки, корректировки и реализации антикризисной стратегии.

Целевая установка превентивной кризис-диагностики в антикризисном стратегическом управлении предприятием состоит в том, что она призвана своевременно предупреждать о перерастании нормального хода реализации антикризисной стратегии в угрозу срыва стратегических замыслов из-за появления проблем, которые могут привести к развитию или углублению кризиса. Кроме этого превентивная (упреждающая) кризис-диагностика должна своевременно нацеливать управленческий персонал на устранение проблемных ситуаций.

В свою очередь, превентивная кризис-диагностика использует такие аналитические инструменты, как коэффициентный анализ; план-фактный анализ; факторный анализ; анализ деревьев проблем, вызвавших отклонение показателей финансового состояния предприятия от требуемых значений целевых ориентиров; анализ затрат (ABC-анализ, анализ цель-факт-отклонения, CVP-анализ); экономический анализ производства и реализации товаров (работ, услуг); анализ финансовых результатов; функциональный анализ, позволяющий выявить «узкие места» в системе управления предприятием (маркетинг, производство, персонал, снабжение); анализ «GAP» и др.

Так, GAP — анализ (Gap Analysis — анализ разрывов) представляет собой анализ возможного уровня отставания в достижении антикризисных стратегических целей предприятия, в результате сравнения ранее поставленных целей в области финансов, продаж и других показателей с текущим прогнозом их достижения. Если поставленные цели превышают прогнозные уровень их достижения, то образуется «вилка», «зазор», который должен быть ликвидирован при реализации функции (регулирования).

При планировании реализации антикризисной стратегии традиционно используются такие инструменты, как *бизнес-планирование*, объединяющее перспективное и текущее планирование по развитию бизнеса; *текущее планирование* (планы разрабатываются на предстоящий год с разбивкой по кварталам), *оперативное планирование*, которое необходимо как для реализации стратегических и тактических решений, так и для обеспечения стабильной работы всех служб предприятия.

Наиболее значимыми современным экономическим инструментом являются бюджетирование — частный инструмент сметного планирования, выраженного в стоимостной форме. Термином «бюджетирование» (budgeting) характеризуется разработка плановых бюджетов на предприятии для решения двух основных задач:

- а) определение объема и состава расходов, связанных с деятельностью отдельных структурных единиц и подразделений предприятия;
- б) обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

Процедура бюджетирования, как экономический инструмент самоорганизации предприятия — норма для зарубежных компаний и в последние годы стала применяться и на российских предприятиях. Процесс планирования бюджета компании осуществляется исходя из сформированной антикризисной стратегии предприятия. Следовательно, при разработке бюджетов должна прослеживаться связь бюджетирования и



стратегического планирования. Несоблюдение данного требования приводит к «близорукости» процесса управления, что может отдалить предприятие от достижения стратегических результатов.

Например, антикризисная стратегия нефтяной компании на период 2013–2018 гг. предусматривала рост уровня годовой добычи нефти на 30%, для чего в 2014 г. ожидался ввод в эксплуатацию новой скважины. Из-за отсутствия связи бюджетирования со стратегическими целями в бюджете на 2014 г. не были предусмотрены финансовые ресурсы на проектно-исследовательские работы для бурения новой скважины, что повлекло смещение сроков начала бурения и строительномонтажных работ по обустройству, а, следовательно, и ввода скважины в эксплуатацию. Соответственно, не были достигнуты цели поддержания планируемого уровня добычи. Таким образом, преемственность и согласованность антикризисной стратегии и бюджетирования имеет первостепенное значение для успешной реализации целевых установок.

Ещё одним важным инструментом планирования реализации антикризисной стратегии является разработка дорожной карты основных мероприятий, внедрение которых обеспечит системность в реализации стратегии. Дорожные карты представляют собой детализированную по временным периодам и конкретизированным действиям антикризисную стратегию. Дорожные карты позволяют наглядно увязывать между собой видение, стратегию и план развития бизнеса предприятия, выстраивая во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое — настоящее — будущее». Дорожная карта работ на примере стратегии развития ОАО «Объединённая судостроительная корпорация» на период до 2030 г. приведена в табл. 3.

Таблица 3

**Дорожная карта работ на первые годы реализации антикризисной стратегии**

Мероприятия	2013 г. по кварталам			2013 г. по кварталам				
	1	2	3	4	1	2	3	4
Формирование штатной структуры отдела стратегического контроля с учетом пересмотра корпоративной системы управления				X				
Программа загрузки предприятий в разрезе основных секторов рынка и заказчиков				X				
Проведение глубокого анализа активов Корпорации				X				
Программа реперофилирования и отчуждения непрофильных активов				X				
Программа технологического развития					X			
Проработка кооперационных структур					X			
Разработка программы развития кадрового потенциала Корпорации				X				
Корпоративная система контроля и управления себестоимостью / ценообразованием				X				
Создание консорциума компаний для развития государственно-частного проекта на Дальнем Востоке				X				
Детализированная финансовая модель (по предприятием)					X			

Источник: [http://portnews.ru/upload/basefiles/1028\\_strategy\\_2013.pdf](http://portnews.ru/upload/basefiles/1028_strategy_2013.pdf) — Стратегия развития ОАО «Объединённая судостроительная корпорация» на период до 2030 г., утверждённая протоколом заседания Совета директоров от 30 октября 2013 года №106СД-П

Организационные инструменты при реализации антикризисной стратегии направлены на модернизацию организационной структуры управления предприятием: перегруппировка функций управления по характеру их реализации (переход к

функциональной структуре), перегруппировка управленческих функций по продуктовому признаку (переход к дивизиональной структуре), переход к смешанной группировке управленческих функций (переход к комбинированной структуре).

Кроме этого организационные инструменты реализации антикризисной стратегии включают разработку инновационных моделей сбыта (например, электронную коммерцию), инновационные подходы в управлении персоналом предприятия, направленные на совершенствование системы его стимулирования.

Мотивация как одна функций управления реализацией антикризисной стратегии (рис.1) предполагает создание условий, при которых персонал будет эффективно работать, потому повышение трудовой мотивации — стратегическая подцель топ менеджмента компании, которую можно достичь при помощи следующих инструментов: совершенствования организации труда, вовлечения персонала в процесс управления, совершенствование материального и морального стимулирования и др.

Создание системы внутреннего учёта и контроля является неотъемлемой составной частью процесса реализации антикризисной стратегии предприятия, задачей которой является своевременное обнаружение сбоев и ошибок в реализации стратегии, способствование разработке и осуществлению корректирующих мер (функция регулирования), направленных на обеспечение достижения стратегических целей.

Следует отметить, что выбор инструментов учёта и контроля во многом определяется организационной структурой предприятия в целом, организацией системы стратегического управления и методами руководства предприятием.

В последние годы широкое практическое применение получила прогрессивная комплексная система внутреннего контроля, которая называется «контроллинг», основным содержанием которого является оперативное сравнение уровня основных плановых показателей с фактическим их уровнем, выявление отклонений между ними, определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на предприятии с целью воздействия на узловые внутренние факторы нормализации деятельности.

Важное место в системе контроллинга занимает такой активный инструмент, как мониторинг. Внутренний мониторинг предполагает постоянное наблюдение за целевыми показателями антикризисной стратегии в динамике и по сравнению с планом, выявление отклонений, установление причин и их виновников.

Таким образом, построение системы контроллинга способствует выработке и принятию управленческих решений в режиме реального времени по регулированию процесса реализации антикризисной стратегии в рамках трёх вариантов реагирования: «ничего не предпринимать» при положительных или незначительных допустимых отрицательных отклонениях, «устранить отклонение» или «внести корректировку в антикризисную стратегию» при отрицательных тревожных отклонениях в зависимости от их причин.

По сфере формирования инструменты реализации антикризисной стратегии подразделяются на следующие группы:

- правовые инструменты, включающие законодательно-нормативную базу применения отдельных инструментов при реализации стратегии финансового оздоровления в судебных процедурах, применяемых в делах о банкротстве;
- корректировку Устава предприятия и других локальных актов в соответствии со стратегическими наработками;
- нормативное закрепление стратегических функций за подразделениями предприятия, нормативное закрепление финансово-экономических отношений применительно к реализации стратегии и т.д.;
- экономические инструменты многочисленны и разнообразны, среди которых можно выделить следующие наиболее значимые инструменты: управленческая кризис бизнес-диагностика; бюджетирование; прогнозирование; система сбалансированных показателей и др.;
- методические, предполагающие методическое обеспечение проведения мониторинга финансового состояния пред-

приятия, бюджетирования, профилактики банкротства предприятия, санации, алгоритмов корректировки стратегии и др.:

- информационные, предполагающие построение системы учета для измеримости целей антикризисной стратегии в конкретных показателях, которые должны быть дифференцированы в интервале стратегического периода, а также информационного взаимодействия с внешними партнерами в стратегических интересах предприятия.

- кадровые инструменты, включающие подготовку и повышение квалификации арбитражных управляющих, кадровое планирование, развитие персонала, в том числе его обучение и служебное продвижение, ротация кадров, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение, формирование корпоративной культуры.

В зависимости от сроков использования инструменты дифференцируют на постоянные, периодические и временные (тактические).

Например, при проведении бенчмаркетинга как инструмента непрерывного совершенствования и изменения процесса реализации антикризисной стратегии нельзя данный инструмент рассматривать как единовременный проект. Предприятие должно постоянно проводить сравнительный анализ наиболее успешных предприятий с целью постоянного улучшения своей деятельности.

Процесс бюджетирования должен носить непрерывный или скользящий характер. Исходя из плановых показателей, установленных на год в процессе текущего планирования, заранее (до наступления планового периода) разрабатывается система квартальных бюджетов (на предстоящий квартал), а в рамках квартальных бюджетов — система месячных бюджетов (на каждый предстоящий месяц). Процесс такого скользящего бюджетирования гарантирует непрерывность функционирования системы оперативного планирования по реализации стратегических целей предприятия, закладывает прочную основу для осуществления постоянного контроля реализации антикризисной стратегии предприятия.

К периодическим инструментам можно отнести такие инструменты, как экономическая и функциональная диагностика, бизнес планирование, прогнозирование.

Среди временных (тактических) инструментов следует выделить глобальный режим экономии, реинвестирование, ликвидация портфеля краткосрочных финансовых вложений, реализация непрофильных услуг и др.

В зависимости от состава инструменты реализации антикризисной стратегии можно разделить на интегрированные, в которых объединены несколько однокомпонентных инструментов и простые.

Например, такой инструмент, как бизнес-план является интегрированным инструментом, поскольку аккумулирует в себе несколько однокомпонентных инструментов планирования (SWOT-анализ, метод экспертных оценок и другие).

Ввиду сложности, комплексности самих антикризисных преобразований при реализации антикризисной стратегии предприятий используются, как правило, интегрированные инструменты.

По масштабам использования инструменты реализации антикризисной стратегии могут быть специфическими, т.е. характерными только для конкретного предприятия и отражающие особенности его вида деятельности, и универсальными, которые предназначены для использования для предприятий различных организационно-правовых форм, отраслевой принадлежности и структур управления.

Например, основной стратегической целью ОАО «МТС» является сохранение и усиление позиции ведущего телекоммуникационного оператора на всех рынках присутствия. Для реализации целевой установки компания использовала такие специфические инструменты, как приобретение компании ОАО «КОМСТАР-ОТС», быстрое создание собственной розничной сети и запуск первой платформы онлайн-контента Omler.ru и др.

Одна из отечественных металлургических компаний для достижения своих антикризисных целей использовала сре-

ди прочих такой специфический инструмент, как проведение модернизации участка разлива слитков и оборудование его специальной разливочной платформой.

К основным универсальным инструментам эффективной антикризисной стратегии, рекомендуемых современной наукой и практикой антикризисного управления, следует отнести:

- систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard — BSC);

- систему бюджетирования;

- мотивацию и обучение персонала для достижения целей антикризисной стратегии;

- организация внедрения изменений и управление изменениями;

- автоматизация всех бизнес-процессов;

- систему контроллинга.

В последние годы наукой и практикой управления большое внимание уделяется сбалансированной системе показателей (ССП) как инструмента, используемого в области стратегического управления.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard — BSC) представляет собой универсальный интегрированный инструмент реализации антикризисной стратегии предприятия, которая может быть охарактеризована как совокупность параметров, всеобъемлюще характеризующих деятельность предприятия. Эта концепция была разработана в начале 1990-х гг. американскими учеными Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном и получила дальнейшее развитие в трудах других зарубежных и российских ученых-экономистов.

Главная цель ССП — переход стратегии предприятия в конкретные, вполне осязаемые цели, показатели и в конечном итоге — действия (мероприятия), в результате чего обеспечивается ту равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями предприятия.

В общем виде ССП состоит из четырех основных взаимосвязанных составляющих: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних бизнес-процессов, составляющая обучения и развития персонала.

Каждая составляющая включает в себя, как правило, от четырех до семи различных параметров, а их общее количество в системе составляет около 25. При этом основной акцент делается на финансовые показатели (например, рентабельность активов, рентабельность инвестиций, экономическую добавленную стоимость). Разработка ССП, как правило, включает в себя следующие этапы:

- 1) определение стратегических целей деятельности предприятия;

- 2) построение стратегической карты (графический документ, отражающий причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями деятельности организации);

- 3) выбор показателей;

- 4) определение целевых значений показателей;

- 5) разработка стратегических мероприятий.

Стратегические карты, проблемно-ориентированные карты и сама система сбалансированных показателей, адаптированные под конкретное предприятие, могут служить гибкими инструментами реализации антикризисной стратегии предприятия.

На основе разработанных стратегических мероприятий формируются стратегические бюджеты, в результате чего происходит увязка стратегического планирования с оперативным (прежде всего с бюджетированием).

Необходимо отметить, в последнее время в научной литературе можно встретить критическую оценку инструментов управления, эффективность которых ранее не подвергалась сомнению. Так, многие учёные отмечают, что ССП не дает никакой методологии перехода от стратегии к показателям эффективности и их оптимальным значениям. Однако такой методологии в общем виде, без привязки к конкретному предприятию, создать невозможно. Этот вопрос не методологии, а профессионализма менеджеров и того багажа компетенций, которым они обладают.

Рассмотренные инструменты, которые используются для реализации антикризисных стратегий, существенно отличаются

друг от друга по содержанию, сложности и другим параметрам. Одни и те же инструменты могут обеспечить эффективную реализацию антикризисной стратегии на одних предприятиях, а в других хозяйствующих субъектах их применение не целесообразно и может вызвать разочарование в антикризисном стратегическом управлении вообще. Знание и понимание всего перечня инструментов реализации антикризисной стратегии, их классификации и особенностей работы каждого инструмента позволят руководителям предприятия и антикризисным управляющим четко взглянуть на систему антикризисного управления, выделить и обосновать ее конкретные инструменты, с помощью которых можно достичь конечных стратегических целей.

Заключительным этапом в реализации антикризисной стратегии являются подведение и оценка итогов её выполнения.

Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой результативности выбранной антикризисной стратегии.

Эффективность реализации стратегии финансового оздоровления предприятия прогнозируется следующими результатами:

1) преодолена неустойчивость бизнеса, в результате чего восстановлена его платежеспособность (погашены все требования кредиторов и восстановлена способность бизнеса генерировать чистые денежные потоки);

2) стоимость бизнеса возросла — восстановлен порог его кризисоустойчивости и повышена эффективность функционирования бизнеса.

### Литература

1. Эффективная организация / Harvard Business Review. — М.: Альпина Бизнес-Букс, 2009.
2. Антикризисное бизнес-регулирование: монография / Под ред. А.Н. Ряховской. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012.
3. Учёт и анализ банкротств: учебное пособие / Н.Г. Акулова, Д.И. Ряховский, С.Ю. Воробьев и др. — М.: КНОРУС, 2011.

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ГЕНЕЗИС В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**О.В. Милёхина,**

*доцент кафедры экономической информатики Новосибирского государственного технического университета,  
кандидат экономических наук  
olga.milekhina@gmail.com*

**И.Б. Адова,**

*заведующий кафедрой экономики и управления персоналом  
Сибирской академии финансов и банковского дела (г. Новосибирск),  
доктор экономических наук  
adovaib@sibmail.ru*

*В статье систематизируются подходы к управлению людьми в организации в условиях изменений. Раскрыты достоинства таких подходов и ограничения их применения в современных организациях. Обозначены подходы, ориентированные на формирование спектра результативных вариантов реализации изменений через развитие способностей персонала организации к изменениям.*

**Ключевые слова:** изменения в организации, управление, персонал, человеческие ресурсы, органический и механистический подходы, информация

УДК 65.01, 330.341:316.4 ББК 65.05

Проблемы встраивания экономики России в мировое пространство с нарождающимся шестым технологическим укладом и поиски решений занимают умы научного сообщества и практиков бизнеса. Действительно, исторически накопившиеся проблемы многогранны и сложны, а поиск их решения усугубляется следующими факторами [1–4]:

- процессы глобализации, укрупнение бизнеса конкурентов, усиление конкурентной борьбы, изменение стратегии конкурентов;

- трансформация экономической парадигмы конца XX века — насыщение рынков товарами и услугами обусловило переход к маркетинговой парадигме развития экономики, который предопределил социокультурные изменения потребителей, новые закономерности жизненного цикла товаров, технологий и др.;

- экспоненциально возрастающая информационная насыщенность среды функционирования организаций;

- вступление России в ВТО, отсутствие промышленной политики, техническая и технологическая отсталость, стабильно низкая инновационная активность.

Дополнительную сложность в поиск вектора решения вносят два фактора:

1) временной фактор — по словам проф. Малинецкого Г.Г., «...у России очень мало времени. Наша задача вскочить в последний вагон уходящего поезда. Иначе с большой вероятностью нас не будет. Альтернативы инновационному пути развития страны действительно нет» [5];

2) человеческий фактор — низкая производительность труда, слабая мотивация и утеря навыка систематического труда [6–8].

Несмотря на активные научные исследования в области управления персоналом, на текущий момент в практике бизнеса отсутствует эффективный инструментарий повышения результативности работы людей в организации, и «...менеджеры объективно далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать реакцию работников на управляющие решения, возложение дополнительных прав и обязанностей» [9]. Последнее свидетельствует об отсутствии системного видения трансформационных процессов, не позволяет найти рациональное сочетание действий по достижению целей, а также локализовать оптимальную точку приложения рычага [10]. Вместе с тем бесспорно утверждение о том, что «умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из факторов выживания и успеха организации» [11].