

ВВЕДЕНИЕ

С принятием Закона «О несостоятельности (банкротстве)» [2], начиная с 1992 г., в отечественной экономике массированно применяется способ решения проблем преодоления кризисных явлений на предприятиях преимущественно через прекращение их деятельности (ликвидацию) путем реализации арбитражной процедуры конкурсного производства. За период 2007–2017 гг. прекратили свое существование порядка 3,7 тыс. предприятий пищевой промышленности, 1,8 тыс. — металлургии и 2,9 тыс. — машиностроения [74]. Досудебная санация, финансовое оздоровление и внешнее управление, ориентированные на восстановление платежеспособности предприятий-должников, составляют лишь проценты от общего количества процедур банкротства — таблица 1.

Таблица 1. Число введенных процедур арбитражного управления [76, с. 6]

Количество судебных решений	2015	2016	2017	2018
о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	3325	3362	3875	3437
о введении наблюдения	3062	2891	3321	3058
о введении внешнего управления	120	91	83	54
о введении финансового оздоровления	9	11	10	3
доля реабилитационных процедур, %	2,0%	1,6%	1,3%	0,9%

Вместе с тем ликвидация любого бизнеса, если речь не идет о мелком индивидуальном предпринимателе или кустаре, всегда влечет за собой существенные потери для экономики в целом. Как правило, в промышленности ликвидированное по тем или иным причинам предприятие больше нигде не воссоздается. В результате из оборота выпадают отдельные виды продукции, а часто и целые их группы (вспомним станкостроение, микроэлектронику, сельскохозяйственное машиностроение и т. п.). Разрушается весьма дорогостоящая производственная инфраструктура (коммуникации, энергетика, системы водоснабжения и водоотведения...). Увольняется персонал. Крайне редки случаи, когда удается сохранить бизнес, проведя его успешную реструктуризацию и репрофилирование.

Между тем идет параллельный процесс: строятся новые предприятия, открываются новые производства на действующих заводах

и фабриках. Но уже в других местах, с другими участниками, персоналом, с затратой существенных, так сегодня недостающих инвестиционных ресурсов. В чем же дело? Нельзя ли совместить эти два разнонаправленных процесса? Представляется, что существенное препятствие на этом пути создает традиционная узкоотраслевая ориентация собственников и организаторов бизнеса. Если это металлурги, то они в принципе не способны заняться станкостроением. Если это станкостроители, то им бесполезно рекомендовать обратить внимание на набирающую обороты пищевую промышленность или хотя бы на новый класс станков и т. д. Однако, исходя из экономической целесообразности, явно эффективнее видоизменить бизнес, сохранив его ядро, нежели провести ликвидацию предприятия с упомянутыми множественными потерями. Сравнительный анализ показывает, что строительство завода или фабрики в современных ценах оказывается кратно дороже¹, нежели реформатирование действующего производства, имеющего потенциал роста и обладающего существенными производственными активами, оснащенного необходимыми коммуникациями и обеспеченного обученным персоналом.

Сегодня известны такие технологии организационных преобразований, как реинжиниринг бизнес-процессов, реструктуризация предприятия, корпоративное строительство и им подобные. В то же время применение всех этих технологий не предотвратило того ущерба, который понесла промышленность за годы реформ. Как показывает практика, одной из главных причин подобного положения является отсутствие действенного методического аппарата проведения такого рода преобразований. При этом еще в 90-х годах прошлого столетия зародилась новая управленческая концепция, позволяющая предупредить и впоследствии компенсировать наступление кризиса предприятия, не прибегая к его ликвидации — концепция бизнес-моделирования. Правда наибольшее распространение данная концепция получила лишь применительно к сфере IT и Интернет-торговли. Для промышленных предприятий, находящихся в процедурах арбитражного управления, реко-

¹ Например, среднегодовой индекс цен на продукцию (затраты, услуги) инвестиционного назначения в период 2000–2015 гг. составил 113,25%, что означает удорожание промышленного строительства за эти годы в 1,86 раза (рассчитано автором по данным [92, с. 38]).

мендаций в отношении построения и, особенно, модификации бизнес-моделей в соответствии с изменяющимися условиями хозяйствования крайне мало.

Существующий сегодня научный аппарат бизнес-моделирования можно представить в виде схемы на рисунке 1.



Рисунок 1. Состав научного аппарата концепции бизнес-моделирования

Рекомендации, изложенные в настоящей книге, дополняют и развивают данную концепцию применительно к решению задач финансового оздоровления и восстановления платежеспособности промышленных предприятий, находящихся в процедурах банкротства.

1. ФАКТОРЫ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Радикальное изменение парадигмы общественно-экономического развития страны в 90-х годах прошлого столетия естественным образом вызвало перестройку приоритетов и структуры отечественной промышленности. Причем перестройку не эволюционную, но происходящую в режиме перманентного кризиса. Его результатом стало прекращение деятельности массы предприятий, в том числе выпускавших востребованную народным хозяйством страны и зарубежными потребителями продукцию. Фактически прекратили свое существование целые отрасли промышленности, а недостающие, в основном высокотехнологичные товары, стали приобретаться за рубежом на средства, получаемые от экспорта не возобновляемых природных ресурсов. Сложившуюся ситуацию наглядно иллюстрирует таблица 1.1 и рисунок 1.1.

Таблица 1.1. Динамика производства некоторых видов продукции производственно-технического назначения, (тыс. ед.) [88, 90]

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	2010	2012	2013	2014	2015
Экскаваторы	26,9	26,8	26,0	25,9	22,7	23,1	2,1	1,9	1,8	1,9	1,4
Бульдозеры	13,8	18,0	19,0	17,6	15,3	14,1	0,9	1,4	1,2	0,7	0,6
Прядильные машины	2,1	2,2	1,7	1,3	1,5	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ткацкие станки	21,3	21,0	19,3	18,4	18,1	18,3	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
Комбайны зерноуборочные	112,0	112,0	96,2	71,3	62,2	65,7	4,3	5,8	5,8	5,5	4,6
Машины кузнечнопрессовые	37,1	35,9	31,3	27,7	27,8	27,3	2,2	2,1	2,2	2,6	3,1
Металлорежущие станки	218,0	218,0	218,0	178,0	168,0	157,0	2,8	3,5	2,9	3,3	2,9

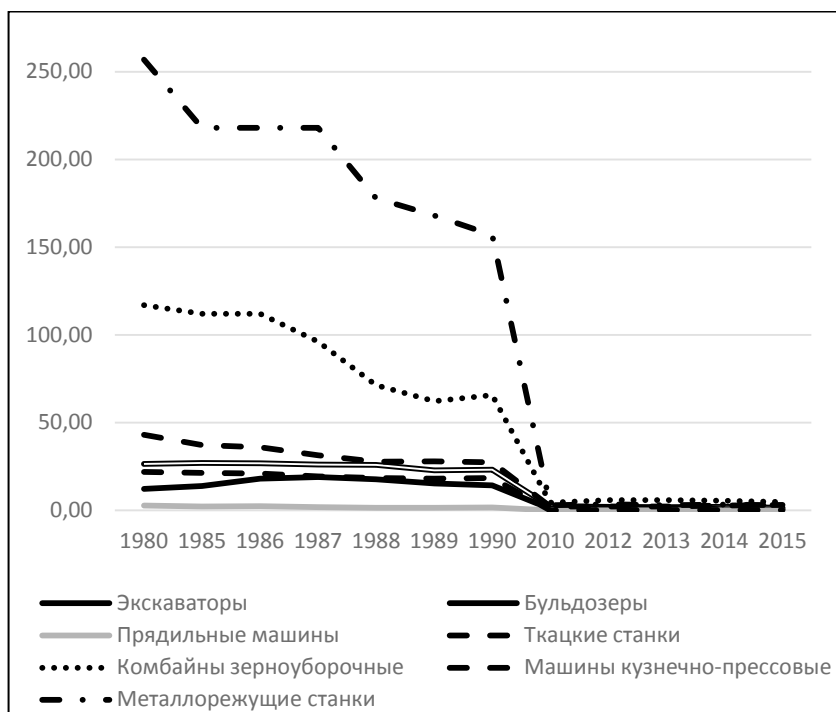


Рисунок 1.1. Динамика производства некоторых видов продукции производственно-технического назначения, тыс. ед. [88, 90]

Одним из популярных тезисов инициаторов «шоковой терапии» 90-х годов прошлого столетия было утверждение о гипертрофированной структуре экономики страны в пользу военно-промышленного комплекса, недоразвитости производства товаров группы «Б» — потребительских товаров, нехватке торговых и рекреационных площадей и т. п. Этим, в том числе, объяснялась целесообразность массового закрытия промышленных предприятий, выпускавших товары производственно-технического назначения (группа «А»), через легальные процедуры банкротства. Однако, созданные экономико-правовые условия для реализации здравой мысли о необходимости оптимизации структуры народного хозяйства и развития основ рынка, дали обратный ожидаемому эффект. Нового построено не было, а старое удалось быстро разрушить. Возникает законный вопрос: «А может быть действительно стране не нужно было

такого количества тракторов, комбайнов, станков, турбин и генераторов?». Нет. Статистика свидетельствует об обратном.

Так, до 1990 г. Россия практически не импортировала экскаваторы. При этом в 2012 г. импорт экскаваторов составил 11,2 тыс. шт., что в 6 раз больше, чем было произведено в России. Правда, уже с 2013 г. показатели стали снижаться, сначала на 4,2%, в 2014 г. это значение достигло 24,9%. По итогам 2015 г. импорт рухнул в 3,6 раза относительно данных за предыдущий период и чуть более чем в 5 раз относительно показателей 2012 г. [72]. Между тем и при этих условиях импорт превышал собственное производство.

В станкостроении наблюдается аналогичная ситуация. В 1990 г. товарооборот России по металлорежущим станкам и кузнечно-прессовому оборудованию (КПО) составлял более \$3 млрд (экспорт — \$528,0 млн, импорт — \$2626,0 млн), а потребление превышало \$5 млрд в год [84]. То есть импортировалось 52,5% станочного оборудования. С началом реформ картина резко изменилась и к 2014 г. доля импорта достигла уже более 88% — таблица 1.2.

Таблица 1.2. Потребление и производство станкостроительной продукции в России, (млн \$) [80]

	2004	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Потребление	387,3	388,8	1165	1317	1934,8	2054,5	2030,2
Производство	161,4	229,3	219	263	263	210,9	234,4
% импорта	58,3%	41,0%	81,2%	80,0%	86,4%	89,7%	88,5%

Общий объем продаж сельскохозяйственных тракторов за 2015 г. составил 26852 ед., из которых только 2610 (9,7%) тракторов российских марок [73]. Если еще в 2000 г. импорт бульдозеров не достигал и 250 ед., то уже в 2012 г. он вырос до 3,4 тыс. ед. [19]. В сравнении с собственным производством — это больше, чем в 6,2 раза. Иными словами, вместо оптимизации структуры экономики мы получили хронический дефицит продукции производственно-технического назначения, с трудом компенсируемый импортом. В условиях же острой международной политической ситуации сохраняется реальная возможность полного прекращения и этого источника.

Подобная политика не находит своего объяснения и с микроэкономической точки зрения. Рассмотрим три характерных приме-

ра. ОАО «Рязанский завод автомобильной аппаратуры» специализировалось на производстве газобаллонной аппаратуры для легковых и грузовых автомобилей. Выручка от реализации в 2006 г. составляла 13,4 млн рублей в год. На предприятии работало 70 человек. Из-за комплекса причин, вызвавших общее падение производства в стране, завод попал в число банкротов — его кредиторская задолженность составила 18,5 млн рублей. Назначенный судом арбитражный управляющий подготовил план внешнего управления, согласно которому за счет реализации комплекса радикальных мер за полтора года предприятие смогло бы расплатиться с долгами и обеспечить дальнейшую устойчивую хозяйственную деятельность. Работники предприятия продолжили бы получать зарплату, бюджет и внебюджетные фонды — налоги (в среднем 6,4 млн рублей в год), потребители — востребованную продукцию, обеспечивающую возможность эксплуатации автотранспорта на экологически чистом топливе. Однако этого не произошло. В 2007 г. завод был расформирован и впоследствии прекратил свое существование. Уволен персонал. Сегодня газобаллонное оборудование мы приобретаем за рубежом у итальянских компаний «BRC» и «Lovato».

В начале двухтысячных московское ЗАО «Народная фирма «Электропровод» являлось одним из лидеров отрасли по производству медного и оптического кабеля. На предприятии работало более 600 человек, выручка от реализации составляла 325 млн рублей в год. Налоговые поступления достигали 38,8 млн рублей в год. Несмотря на незначительную текущую кредиторскую задолженность (порядка 60 млн рублей), после смены собственника при молчаливом согласии органов государственного и муниципального управления завод был репрофилирован под бизнес-центр. Уникальное оборудование распродано по цене неликвидов. Персонал уволен. Нового производства оптического и медного кабеля не организовано. Сегодня волоконно-оптический кабель закупается у американской компании «Corning» и японской «Fujikura».

ОАО «Московский станкостроительный завод имени Серго Орджоникидзе» выпускал автоматические линии, агрегатные и специальных станки как для обработки корпусных деталей, так и для обработки деталей типа «тел вращения», которые использовались и используются на различных заводах и предприятиях на внутреннем

и внешнем рынке (станки металлорежущие; станки с ЧПУ; линии автоматические; станки расточные, обдирочно-шлифовальные, заточные, хонинговальные, полировальные). На предприятии работало порядка 460 сотрудников. В настоящее время на территории завода бизнес-парк.

И подобные примеры можно приводить сотнями. Такие результаты промышленной политики прошлых лет явно не способствовали развитию производственного потенциала страны и решению социальных вопросов, а в последние годы — переходу к импортозамещению. Благо, если бы подобные действия позволяли решать конструктивные задачи, в свое время поставленные законодателем. Между тем и этого не происходит. Вот какие фактические результаты действия современного законодательства о несостоятельности аргументированно приводятся в статье [75]. При подготовке второго Закона о несостоятельности (банкротстве) [2] предполагалось, что своевременное введение процедуры банкротства сможет помочь должнику выйти из сложившейся критической финансовой ситуации, однако, практика показала, что банкротство сейчас не ставит перед собой цель финансового выздоровления должника, а наоборот, преследует цели ликвидации и вывода активов банкрота. До финансового оздоровления (или внешнего управления), как и до заключения мирового соглашения, доходят редко.

Еще одна цель — перераспределения активов убыточного предприятия между другими, более эффективными участниками рынка, также не достигается, так как существующая система торгов не позволяет добросовестным приобретателям осуществить их цивилизованный выкуп, вместо чего имущество продается аффилированным должнику или инициатору банкротства лицам.

При реализации процедур банкротства практически не работают механизмы социальной защиты работников предприятия-должника. Согласно закону, выплата текущей задолженности происходит раньше погашения требований первой очереди (заработной платы работников). Поэтому, недобросовестный должник имеет возможность путем увеличения такой задолженности уклоняться или максимально снижать такие выплаты.

Еще одной из базовых целей закона являлось регулирование процесса пропорционального удовлетворения требований кредиторов. На практике же создается фиктивная задолженность, размер

которой не только не позволяет реальным кредиторам влиять на выбор кандидатуры управляющего, но и создает угрозу вывода средств от реализации имущества массы должника этим фиктивным кредиторам. В результате, кредиторы получают крайне незначительную часть долга перед ними, а сумма вознаграждений арбитражных управляющих и привлеченных к реализации процедуры лиц превосходит эту часть — таблица 1.3.

Таблица 1.3. Результаты удовлетворения требований кредиторов [76, с. 14]

Наименование показателя	2015	2016	2017	2018
Включено требований в реестры, млрд руб.	1 117,9	1519,9	1 504,7	1992,4
Инвентаризация имущества, млрд руб.	1 343,6	453,8	586,0	674,6
Удовлетворено требований, млрд руб.	69,4	96,6	99,2	102,7
Удовлетворенные требования к включенным, %	6,2%	6,4%	6,6%	5,2%
Удовлетворенные требования к инвентаризации, %	5,20%	21,30%	16,90%	15,22%
Вознаграждение АУ и привлеченных лиц к удовлетворенным требованиям, %	6,20%	6,40%	6,30%	6,24%

Из вышесказанного очевиден вывод о том, инструментом достижения каких целей служит сегодня институт банкротства. Его основной задачей является реализация криминальных «схем» ухода от уплаты кредиторской задолженности перед контрагентами и уклонение от уплаты обязательных платежей.

Прошедшее с начала реформ время показало ошибочность успешных решений по реформированию экономики, однако до сего дня не предложено реальных путей и инструментов для выхода из этого перманентного кризиса. Макроэкономическое регулирование, осуществляемое Центральным Банком России, Минэкономразвития России и иными органами исполнительной власти, также пока оказывается неспособным радикально оздоровить ситуацию. В этих условиях промышленным предприятиям, намеренным устойчиво развиваться в перспективе, приходится изыскивать собственные организационно-экономические и управленческие решения, способные обеспечить их конкурентоспособность и выживание в современном мире.

Развитие кризиса предприятия, как правило, является длительным процессом и происходит поэтапно. При этом, в отличие от

других его видов, кризис предприятия имеет свои специфические особенности, которые наиболее удачно, на наш взгляд, сформулировал Е. А. Файншмидт в данном им определении этой категории: «Кризис предприятия — это процесс потери его устойчивости или перехода в новое состояние устойчивости, причем признаками этого процесса являются утрата предприятием способности соответствовать своей миссии и целям или потеря жизнеспособности предприятия» [45]. В специальной литературе, исследующей проблемы антикризисного управления², выделяются следующие его этапы:

Первый этап — *кризис стратегии* — является следствием неэффективности выбранной стратегии развития предприятия. Причинами стратегического кризиса являются неверные управленческие решения в позиционировании предприятия на рынке, операционной деятельности, в целом в определении ключевых факторов успеха. Продолжением кризиса стратегии выступает *структурный кризис*, который проявляется в неадекватности организационной и производственной структуры предприятия изменившимся условиям его деятельности. Если структурный кризис не разрешен, за ним незамедлительно наступает *денежный кризис* (кризис рентабельности), при котором стратегические и структурные просчеты способствуют тому, что предприятие перестает стабильно приносить прибыль. В случае безуспешности мер по восстановлению рентабельной деятельности возникает *кризис ликвидности*, то есть предприятие начинает испытывать дефицит денежных средств и иных ликвидных активов для выполнения своих денежных обязательств. И, если кризис ликвидности преодолеть не удастся, наступает *неплатежеспособность (банкротство)* предприятия.

Экономическая наука выработала соответствующие инструменты для преодоления или ослабления последствий кризиса предприятия, которые могут быть применены на различных стадиях его развития. Рассмотрим эти инструменты в увязке с последовательностью названных выше стадий, определив попутно их характерные признаки. В чем проявляется *кризис стратегии*? Интересны наблюдения, сделанные отечественными исследователями в период, предшествовавший финансовому кризису 2008 г. [53]. Как мы

² См., например, [9, с. 215–217; 45 с. 10–11].

помним, в то время в силу банкротства зарубежных и международных финансовых институтов российские банки в заметной мере утратили возможность привлечения относительно дешевых зарубежных кредитных ресурсов. Банковский сектор, лишенный «подпитки» из-за рубежа, начал испытывать кризис ликвидности, следствием чего явилось банкротство ряда банков, свертывание кредитования реального сектора экономики, или установление условий, неприемлемых для большинства компаний. Кризис ликвидности банковской сферы вызвал также и изменение структуры активов банков, задержку или прекращение платежей между предприятиями, а также перечисления налогов. Лидеры отечественной индустрии, ранее имевшие возможность кредитоваться в зарубежных финансовых организациях, были вынуждены свернуть свои инвестиционные программы или приостановить, заметно снизить объемы коммерческой деятельности. Обрушение фондового рынка также поставило под сомнение возможность реализации инвестиционных программ предприятий, рассчитывавших на привлечение финансовых ресурсов путем эмиссии ценных бумаг. Активы ряда крупных корпораций, в виде вложений в ценные бумаги, обесценились.

В результате указанных обстоятельств отечественные компании оказались вынужденными внести негативные корректировки в свою финансово-хозяйственную деятельность. Причем трудности начали испытывать предприятия по всей производственной цепочке: от компаний добывающих отраслей, заводов, специализированных на продукции производственно-технического назначения, и до предприятий, выпускающих продукцию конечного потребления, торговли и сферы услуг. Увольнение работников, свертывание производственных программ, неплатежеспособность по своим обязательствам, замораживание строительства, налоговые платежи — вот зримые, лежащие на поверхности, результаты влияния кризиса. Почему же оказалась возможной такая ситуация, при которой крах спекулятивного бизнеса в далеком зарубежье оказался разрушительным для отечественной экономики? Не углубляясь в макроэкономические исследования, остановимся на некоторых особенностях современной финансово-экономической стратегии предприятий промышленного сектора, которые, по нашему мнению,

в большой мере послужили благодатной почвой для столь болезненной реакции на события, напрямую его не касающихся.

Анкетирование руководителей значительного числа промышленных предприятий, проведенное в период 2002–2008 гг. исследователями НИУ «ВШЭ» [66], позволило отметить ряд характерных черт в построении их экономической стратегии. Во-первых, абсолютное большинство предприятий в качестве главного приоритета ставило перед собой одновременное увеличение продаж и рентабельности продаж. Как представляется, это объяснялось преобладанием менеджеров и мажоритарных акционеров в структурах корпоративного управления. Во-вторых, для достижения этих целей большинством компаний была принята на вооружение стратегия неустойчивого роста, то есть достижения темпов роста продаж и активов, приводящих к негативному чистому потоку наличности в текущей и среднесрочной перспективе. Как показали выборочные исследования в 2008 г., деятельность только 43% компаний осуществлялась за счет собственных средств. Данный вывод сделан на основе расчета специального «коэффициента обеспеченности собственными средствами»³, который характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. На практике считается достаточным для нормальной хозяйственной деятельности, если указанный коэффициент находится на уровне не ниже 0,1. Из обследованных предприятий 18% имели значение этого коэффициента в пределах 0,08–0,02. И у 39% компаний собственные оборотные средства полностью отсутствовали, то есть предприятия оказались полностью зависимыми от внешних заимствований, как в виде кредитов и займов, так и в виде неплатежей кредиторам [53].

Анализ также показал, что 71% компаний уже находилось в «зоне риска» с точки зрения использования в своей хозяйственной деятельности заемных средств. Рискованность бизнеса оценивается с помощью показателя «уровень собственного капитала» (коэф-

³ Обеспеченность собственными средствами определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

фициент финансовой автономии)⁴, который отражает долю собственного капитала в структуре баланса. Уровень собственного капитала, равный 60%, достаточен для соблюдения требований финансовой устойчивости. Однако для первоклассных предприятий он должен быть равен или выше 70%, чтобы даже случайные колебания рыночной конъюнктуры не смогли повлиять на его финансовую устойчивость. Уровень собственного капитала менее 50% свидетельствует о том, что большая часть предприятия уже принадлежит не его собственникам, а кредиторам. Анализ практики, что у более, чем 2/3 обследованных компаний не только не хватало собственных средств в обороте, но и вся деятельность велась в большой мере за счет привлеченных, заемных источников.

Учитывая столь существенные масштабы заимствования сторонних ресурсов для ведения хозяйственной деятельности, представляло интерес оценить, насколько подобные действия обеспечены активами компаний. То есть, какова вероятность, что заемщик сможет своевременно вернуть привлеченные средства. Этот вопрос проясняет анализ значений коэффициента «текущей ликвидности»⁵, отражающего достаточность всех оборотных активов предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств. На практике считается приемлемым, если значение данного коэффициента колеблется в интервале от 1 до 2. Это свидетельствует о том, что при необходимости предприятие сможет погасить в краткосрочном периоде свои текущие обязательства перед бюджетом и поставщиками за счет собственных денежных средств, производственных запасов, готовой продукции, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов. Когда значение коэффициента меньше единицы, следует считать, что компания не имеет возможности своевременно погасить свои обязательства. Таких оказалось 25% из обследованных

⁴ Данный показатель рассчитывается как частное от деления величины собственного капитала на величину пассивов баланса. В свою очередь собственный капитал представляет собой сумму уставного капитала, добавочного капитала, резервов, прибыли, фондов, доходов будущих периодов, целевого финансирования за вычетом убытков, задолженности участников по взносам в уставный капитал и собственных акций, выкупленных у акционеров.

⁵ Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как частное от деления величины оборотных активов на сумму краткосрочных обязательств.

предприятий. В случае, если коэффициент текущей ликвидности выше двух, как правило, это свидетельствует или о чрезмерно высоком уровне дебиторской задолженности и производственных запасов или о нерациональном использовании денежных средств. Таких — 32% респондентов [53].

В-третьих, существенным последствием стремления к финансово необеспеченному росту стало желание добиваться максимальной оборачиваемости активов, что выразилось в экономии на запасах⁶. Подобная ситуация вынуждала предприятия к пока непривычной нам работе «с колес», что требовало максимальной нагрузки на обеспечивающие службы для обеспечения бесперебойности работы. В свою очередь, напряженность работы производственно-эксплуатационных служб снизила эффективность инновационной деятельности предприятий и, прежде всего, способность к внедрению в производство новых продуктов и технологий. По результатам опроса 2007–2008 гг. сложность реализации стандартных действий, необходимых для запуска инновационного проекта, значительно возросла по сравнению с 2004 и 2002 гг. [66]. Современное состояние этого вопроса отражает таблица 1.4.

Таблица 1.4. Инновационная активность организаций в России (%) [90]

Наименование показателя	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Инновационная активность организаций	9,5	10,4	10,3	10,1	9,9	9,3	8,4	8,5
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	4,8	6,3	8,0	9,2	8,7	8,4	8,5	7,2
Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	1,6	2,2	2,5	2,9	2,9	2,6	2,5	2,4
Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации	7,9	8,9	9,1	8,9	8,8	8,3	7,3	7,5

⁶ Например, на ОАО «Уралкалий» оборачиваемость запасов снизилась с 24 дней в 2006 г. до 19 дней в 2007 г. и прогнозировалась на уровне в 8 дней в 2008 г. [87].

Продолжение табл. 1.4

Наименование показателя	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Удельный вес организаций, осуществлявших организационные инновации	3,2	3,3	3,0	2,9	2,8	2,7	2,4	2,3
Удельный вес организаций, осуществлявших маркетинговые инновации	2,2	2,3	1,9	1,9	1,7	1,8	1,4	1,4
Удельный вес организаций, осуществлявших экологические инновации	4,7	5,7	2,7	1,5	1,6	1,6	н/д	1,1

Характерно и отношение российских предприятий того периода собственно к стратегическому планированию. В целом в 2007–2008 гг. российские компании не слишком «утруждали» себя составлением детальных планов: 40% крупнейших (с объемом продаж выше 10 млрд руб.) и 50% крупных (с объемом продаж от 1 до 10 млрд руб.) компаний ограничивались стратегическими планами на уровне общих идей либо набором отдельных проектов [85]. В 60% всех случаев предприятия реализовывали затратные инвестиционные программы в виде отдельных проектов вне систем детальных стратегических планов. При этом обнаружилось два существенных обстоятельства. 1. Российские компании усиливали детализацию стратегических планов при нарастании конкурентного давления, считая себя «незаменимыми» на рынке, большинство предприятий позволяло себе иметь лишь отдельные проекты либо планы на уровне общих идей. В условиях жесткой конкуренции 25% предприятий вообще прекращали разработку планов, а треть, наоборот, видела в составлении детализированных планов спасение от конкуренции⁷. 2. Выстроилась некая связь между формами корпоративного управления и формами стратегического планирования. Органы управления предприятием (материнские компании, общие собрания акционеров, правления и особенно советы директоров) предпочитали детализированные стратегические планы.

⁷ Между тем, классики теории стратегического управления считают аксиомой обратную зависимость: чем выше уровень конкуренции, тем выше неопределенность внешней среды и тем меньший эффект от детализации стратегических планов [29].

Когда же стратегические решения принимали лично генеральный директор или контролирующий собственник, то они старались ограничиваться лишь отдельными проектами либо вообще действовать вне рамок четкого плана. Таким образом, составление и презентация стратегии служили скорее средством согласования и оформления коллективно выработанных решений, нежели реальной программой действий. В результате российские фирмы накануне рецессии знали лишь две формы стратегического плана: план финансового оздоровления и план реструктуризации производства. Только эти две задачи имели шансы на детальное обоснование в стратегических программах.

Иными словами, систематическое пренебрежение методическим аппаратом комплексной разработки, мониторинга и реализации стратегии развития, а также просчеты в выборе направленных долгосрочных действий, имело следствием массовое возникновение кризиса стратегии российских предприятий, вызванное, на первый взгляд, вроде бы совсем не зависящими от них причинами.

Технологии выработки стратегии и управления стратегическим развитием посвящено множество исследований зарубежных и отечественных ученых. Обобщенно процесс выработки стратегии предприятия удачно иллюстрирует следующая схема — рисунок 1.2.

На основе содержащихся в работах исследователей рекомендаций возможно своевременно внести изменения в выбранную стратегию развития предприятия в целях преодоления негативных тенденций экономических индикаторов, а также сформировать адекватную систему управленческих документов, позволяющую реализовать намеченное.

Для преодоления *структурного кризиса* комплекс решений включает в себя меры по реформированию (реструктуризации) системы организации производства, труда и управления предприятием. Комплекс инструментов реструктуризации включает: развитие организационно-структурных форм управления, совершенствование финансово-экономической политики предприятия, реинжиниринг бизнес-процессов, современные системы менеджмента качества и управления персоналом, информационно-технологическое обеспечение реструктуризации.

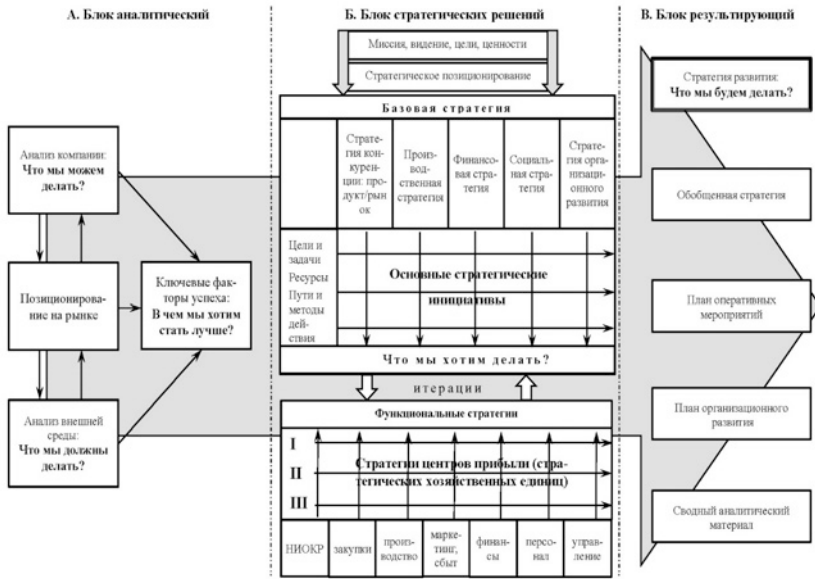


Рисунок 1.2. Процедура разработки стратегии предприятия [8]

Следует заметить, что указанные инструменты редко, когда используются в совокупности. На их применение существует своеобразная «мода», вследствие которой многие положительные моменты той или иной концепции замещаются компонентами новой, как считают, более совершенной. При этом зачастую теряется тот положительный эффект, который содержит каждый из перечисленных инструментов. Между тем, все они заслуживает внимания и способны значительно облегчить ситуацию структурного кризиса, основные черты можно обобщенно охарактеризовать схемой, приведенной на рисунке 1.3. Так, в части организационных структур управления, ориентированных на современные тенденции развития производства, науки и техники, можно указать на потенциал сетевых и адаптивных структур [23, 30], которые предполагают новые формы взаимоотношений между контрагентами. В частности, все большее распространение получают успешно используемые в развитых зарубежных странах проектные структуры, создаваемые по методологии проектного управления [91] и применяемые в ходе реализации масштабных инвестиционных проектов.



Рисунок 1.3. Признаки структурного кризиса

Перестали быть экзотикой такие управленческие методики, как «бюджетирование» и «контроллинг», кратно повышающие эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий.

Успешно развивающиеся предприятия уже не могут обойтись без применения систем, объединяемых понятием «CALS-технологии»⁸. Речь идет об автоматизации различных сторон жиз-

⁸ CALS-технологии (англ. «Continuous Acquisition and Life cycle Support» — непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла) — современный подход к проектированию и производству современной наукоёмкой продукции, заключающийся в использовании современных информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия [86].

недеятельности предприятий: конструирования и разработки технологий (CAD и CAM-системы); инженерного анализа и управления цепочками поставок (CAE и SCM-системы); системах управления данными об изделиях и информационными процессами жизненного цикла (PDM и PLM-системы).

Постепенно среди исследователей и практиков появляется определенность в истинном понимании смысла категории «quality management». В свое время это словосочетание было ошибочно переведено на русский как «менеджмент качества», а не как «качественное управление», что приводило к путанице среди руководителей высшего и среднего звена в отношении всей совокупности вопросов, касающихся данного понятия. Проясняет эту мысль таблица 1.5, составленная М. Г. Кругловым на основе опроса высшего управленческого персонала отечественных предприятий.

Таблица 1.5. Отношение руководителей к «менеджменту качества» [26]

№ п/п	Вопрос руководителей	Менеджмент качества	Качественное управление
1.	Что это?	Это специальный вид менеджмента некоторого качества	Это просто хорошо отстроенное управление, прежде всего, хорошо отстроенный операционный менеджмент
2.	Кто этим должен заниматься?	Специалист — менеджер по качеству	Все менеджеры, начиная с высшего руководства, — это их непосредственные обязанности
3.	Место в структуре управления предприятием	Специально выбранное, «дорисованное» к основной структуре управления место	Это она (т. е. структура управления) и есть
4.	Когда это нужно делать?	В соответствии со специально разработанными планами (планами функционирования СМК ⁹)	Всегда и ежедневно
5.	Зачем это нужно?	Для решения специальных задач: выхода на некоторые рынки, привлечения инвестиций и т. д.	Чтобы нормально жить и работать

⁹ СМК — система менеджмента качества.

Хорошие результаты в работе по преодолению структурного кризиса демонстрирует еще одна эффективная управленческая технология — реинжиниринг бизнес-процессов. М. Хаммер и Дж. Чампи — основоположники данной технологии определяют ее так: «Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы» [46]. Данная методология наиболее востребована именно в условиях кризисной ситуации. Как отмечают сами авторы, если падение производства составляет всего 10%, если затраты всего на 10% превосходят ожидаемые, если показатель качества нужно увеличить всего на 10%, то предприятию не требуется реинжиниринг. В этом случае применимы традиционные методы, такие как программы постепенного улучшения качества в том смысле, в котором мы рассматривали этот процесс выше. Реинжиниринг бизнес-процессов должен применяться только тогда, когда есть нужда во «взрывном» воздействии [41]. Практическое применение данной технологии многократно доказало ее результативность.

Денежный кризис, кризис ликвидности и неплатежеспособность — эти три этапа развития кризиса предприятия требуют уже принятия неординарных мер, основное содержание которых раскрывается в рамках процедур банкротства. Как правило, и об этом убедительно свидетельствует арбитражная статистика, предприятия, не сумевшие преломить ситуацию в лучшую сторону на стадиях кризиса стратегии и структурного кризиса, редко оказываются способными избежать серьезного реформирования бизнеса, сопровождающегося существенными потерями или ликвидацией. Комплекс мер по выводу предприятия из кризиса, предусмотренный законодательством о банкротстве, достаточно широк и включает в себя следующие группы решений.

1. Перепрофилирование производства и закрытие нерентабельных производств. Данная группа мер направлена на радикальную оптимизацию товарного ассортимента предприятия и включает в себя комплекс действий, не просто касающихся изменения структуры выпуска, но и предполагающих соответству-

ющие глубокие преобразования основных подсистем предприятия, включая:

- подготовку производства новой продукции (НИОКР, конструирование, технологическая подготовка...);
- вывод неиспользуемого оборудования и приобретение нового, соответствующего новым задачам;
- решение вопросов рационального использования высвобождающихся площадей и персонала;
- оптимизацию производственной инфраструктуры.

2. Взыскание дебиторской задолженности. Условия переживаемого предприятием кризиса заставляют администрацию активизировать финансово-экономическую работу, одной из важнейших составляющих которой является взаимодействие с дебиторами. И если при нормальном течении событий этому направлению формирования источников доходов предприятия обычно уделяется второстепенное внимание, то на данной стадии развития кризиса востребованными оказываются известные технологии выполнения данной работы, включая переуступку долга (цессию), различные схемы взаимозачетов и другие.

3. Продажа части имущества и уступка прав требования должника. Опять же в беспроблемном режиме работы предприятия с неохотой расстаются с имеющимися у них излишками неиспользуемых активов, справедливо полагая, что они могут быть когда-то использованы во благо развития производства и извлечения дополнительных доходов. Однако, как правило, эти надежды сбываются редко и реализация недвижимости, товарно-материальных ценностей и дебиторской задолженности оказывается существенным подспорьем в мобилизации ресурсов для ликвидации признаков заключительных этапов развития кризиса.

4. Исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами; увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц; размещение дополнительных обыкновенных акций должника. Данная группа мер предполагает появление инвестора, который за определенную долю участия в капитале предприятия готов погасить его кредиторскую задолженность, тем самым прекратив процедуру банкротства. Решение радикальное,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru