



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА  
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: ОБЩЕЕ И РАЗЛИЧНОЕ

Конференция студентов, аспирантов  
и молодых ученых

Круглый стол:  
«Антикризисное управление в сфере услуг»



**ББК 65.290–2  
А72**

Серия «Конференции факультета государственного управления  
МГУ имени М.В. Ломоносова» (основана в 2011 году)

*Рекомендовано к печати редакционно-издательским Советом факультета  
государственного управления.*

Ответственный редактор: **И.С. Кусов**

Компьютерная верстка **А.Р. Лагно**

Художник **А.А. Киселева**

**А72 Антикризисное управление и риск-менеджмент: общее и  
различное:** Конференция студентов, аспирантов и молодых ученых.  
Круглый стол «Антикризисное управление в сфере услуг».  
[Электронный ресурс] — М.: Университетский гуманитарный лицей,  
2011. — 167 с.

**Web-адрес сборника статей:**

[http://spa.msu.ru/images/File/Publ/Antikrizisnoe\\_upravlenie.pdf](http://spa.msu.ru/images/File/Publ/Antikrizisnoe_upravlenie.pdf)

ISBN 978–5–88387–082–7

© Коллектив авторов, 2011

© ФГУ, 2011

## Программа конференции

### Основные методы и функции антикризисного управления и риск-менеджмента

1. **Остякова Татьяна Алексеевна**, Аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Антикризисное управление и риск-менеджмент: точки соприкосновения»*, науч.рук. Подольская Т.Я.
2. **Белоножкина Ксения Олеговна**, Студент (специалист), Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет управления в экономических и социальных системах, *«Исторический опыт развития антикризисного менеджмента в России»*, науч.рук. Петрухина Е.В.
3. **Кленина Екатерина Александровна**, Студент (специалист), Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет управления в экономических и социальных системах, *«Неклассические» закономерности кризисов»*, науч.рук. Петрухина Е.В.
4. **Сабелькина Анастасия Николаевна**, Студент (Специалист), Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет управления в экономических и социальных системах, *«Система риск-менеджмента: понятия, признаки, функционирование»*, науч.рук. Петрухина Е.В.
5. **Кишиневский Артур Давидович**, Аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Использование методов финансового риск-менеджмента в системе управления организацией»*, науч.рук. Гаврилова В.Е.

### Сферы использования антикризисного управления и риск-менеджмента

6. **Галиев Дамир Расилович**, Студент (специалист), Казанский государственный университет имени В.И. Ульянова-Ленина, факультет прикладной математики, *«Использование VAR-ограничений в модели Блэка-Литтермана»*, науч.рук. Исавнин А.Г.
7. **Гусейнов Джейхун Акиф оглы**, Аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет, *«Антикризисное управление человеческими ресурсами компании»*, науч.рук. Осьмова М.Н.
8. **Иванов Иван Александрович**, Студент (специалист), Орловский государственный технический университет, факультет экономики и менеджмента, *«Особенности организации и формирования системы риск-менеджмента на венчурных предприятиях»*, науч.рук. Куприянов А.Н.
9. **Кузнецова Александра Александровна**, Студент (специалист), Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет управления, *«Отечественная автомобильная промышленность: антикризисные решения»*, науч.рук. Захаркина Н.В.
10. **Мишина Мария Сергеевна**, Соискатель, Казанский (Приволжский) федеральный университет, экономический факультет, *«Эволюция зарубежных подходов к управлению экономическими рисками в лизинговой деятельности»*, науч.рук. Хуссамов Р.Р.
11. **Нукушев Ибрагим Айтжанович**, Студент (магистр), МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Роль Таможенного союза в системе антикризисного управления»*, науч.рук. Купряшин Г.Л.
12. **Тишкина Ольга Александровна**, Аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Антикризисное управление в сфере HR»*, науч.рук. Пугачев В.П.

13. **Третьякова Елена Владимировна**, Кандидат наук, Уральский государственный экономический университет, *«Антикризисное управление телекоммуникационными компаниями»*
14. **Свалова Валерия Евгеньевна**, Аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Управление рисками и кризисами бренда в контексте стратегического менеджмента»*, науч.рук. Купряшин Г.Л.

#### **Антикризисное управление и риск-менеджмент в банковской сфере**

15. **Алюкаева Валентина Евгеньевна**, Студент (магистр), Харьковский национальный автомобильнодорожный университет, факультет управления и бизнеса, *«Функциональная подсистема в структуре риск-менеджмента банка»*, науч.рук. Федотова И.В.
16. **Хаустова Елена Викторовна**, Студент (специалист), МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Управление банковским сектором в период кризиса: издержки и результаты»*, науч.рук. Кудина М.В.

#### **Антикризисное управление и риск-менеджмент в государственном секторе**

17. **Ковалькова Елизавета Сергеевна**, Студент (специалист), Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет управления в экономических и социальных системах, *«Мировой финансовый кризис – причины и способы решения»*, науч.рук. Петрухина Е.В.
18. **Кожин Денис Юрьевич**, Аспирант, Орловский государственный институт экономики и торговли, экономический факультет, *«Кластер как фактор антикризисного развития экономики»*, науч.рук. Плахова Л.В.
19. **Николаева Татьяна Сергеевна**, Аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Антикризисное управление в сфере макроэкономики и риск-менеджмент в свете текущего экономического кризиса»*, науч.рук. Бычков С.Н.
20. **Петрухина Елена Владимировна**, Кандидат наук, Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет управления в экономических и социальных системах, *«Формирование системы антикризисного политического менеджмента региона»*, науч.рук. Сибирская Е.В.
21. **Тушов Александр Александрович**, Аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления, *«Сущность, отличительные особенности и условия применения программно-целевого метода»*, науч.рук. Столяров И.И.
22. **Хвостова Надежда Валериевна**, Студент (специалист), Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет управления в экономических и социальных системах, *«Российские особенности государственного антикризисного регулирования экономики»*, науч.рук. Петрухина Е.В.

#### **Профессия кризис-менеджер и риск-менеджер**

23. **Путятинна Оксана Леонидовна**, Студент (специалист), Орловский государственный институт экономики и торговли, факультет экономики и управления, *«Нет профессий с большим будущим, но есть профессионалы с большим будущим»*, науч.рук. Звягинцева Ю.А.

## Основные методы и функции антикризисного управления и риск-менеджмента

*Остякова Т.А.*

### Антикризисное управление и риск-менеджмент: точки соприкосновения

Антикризисное управление и риск-менеджмент – два довольно популярных направления на данный момент. Это объясняется рядом причин, среди которых мировой финансовый кризис, нестабильность рыночных систем, нестабильность экономики, все возрастающие риски (финансовые, техногенные, экологические и пр.). В связи с этим возникает необходимость в прогнозировании будущего, страхования от возможных потерь, а, следовательно, в управлении рисками и управлении во время кризиса.

Для начала следует разобраться с ключевыми понятиями названных направлений: кризис и риск. Существует достаточно много определений кризиса. Его пытаются объяснить и с экономической точки зрения (кризис как неотъемлемая часть всякого экономического цикла, в котором присутствует спад, рецессия (или кризис), после которой следует подъем), и с организационной (наступление кризиса характеризуется здесь тем, что организационная структура организации не соответствует больше требованиям окружающей среды, например) и т.д. Отсюда вытекает и различное понимание антикризисного управления. С одной стороны, оно направлено на предотвращение кризиса, снижения вероятности его наступления или, если не удалось предотвратить, на минимизацию ущерба, с другой стороны, – на управление в условиях кризиса, использования кризиса как поворотной точки в деятельности любой организации. Поскольку кризис можно рассматривать не только как угрозу, но и как возможность, то антикризисное управление должно быть направлено так же на поиск этих возможностей.

Что же касается риска, то и здесь существуют различные трактовки. Однако к риску, как и кризису следует подходить с нескольких точек зрения. Риск содержит в себе и положительные и отрицательные характеристики. Так, риск – это определенная угроза наступления нежелательных событий, при этом угроза является следствием решений определенного лица/круга лиц. Таким образом, необходимо различать опасность и риск. Например, Никлас Луман предложил на этот счет следующее: «При столкновении с опасностями, как и с рисками, речь идет о возможном будущем ущербе, появление которого в настоящее время неопределенно или невероятно. При опасности появление ущерба причисляется окружающей среде, а при риске его видят как следствие собственной деятельности или бездействия. Различие, таким образом, заключается в том, на чей счет записывается ущерб<sup>1</sup>».

Иногда современное общество характеризуют в целом как общество риска (У. Бек, Г.Бехманн). «Современные общества осовременивают свое будущее в качестве риска и тем самым находят собственный специфический способ обращения с неопределенностью, что отличает их от всех предшествующих обществ», – так пишет в своей книге Готтхард Бехманн<sup>2</sup>.

Итак, что же такое антикризисное управление (crisis management) и риск-менеджмент (risk management) и в чем сходства и различия этих направлений?

Рассмотрим несколько определений.

<sup>1</sup> Luhmann N. Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M., 1988. S. 269.

<sup>2</sup> Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний/Готтхард Бехманн; пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. М.: Логос, 2010. С. 75.

Антикризисное управление – это «применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию; анализ внешней среды<sup>1</sup>».

Антикризисное управление – «управление предприятием, организацией, ставящее своей задачей преодоление или предотвращение кризисного состояния, проявляющегося в неплатежеспособности, банкротстве, убыточности<sup>2</sup>».

Антикризисное управление – «направление деятельности службы отношений с общественностью, задачами которого являются:

- прогнозирование кризисных ситуаций и разработка стратегий их сдерживания и опережения;
- управление процессом коммуникации в условиях кризиса, направленное на распространение позиции организации и на предотвращение распространению дезинформации;
- нейтрализация или минимизация последствий кризиса<sup>3</sup>».

Антикризисное управление – «особая стратегическая система управления предприятием, направленная на устранение явлений, которые повлияли на работу предприятия неблагоприятно... Антикризисное управление предприятием следует понимать как решение или поворотный пункт или исход в делах компаний<sup>4</sup>».

Из этого всего следует, что антикризисное управление направлено не исключительно на предотвращение кризиса, но и на возможность переориентировать компанию во избежание кризиса или затруднительного положения, вывести ее на докризисный уровень производства, продаж, прибыли. И в этом смысле известны несколько стратегий, которыми может воспользоваться компания, находящаяся в кризисе: восстановления, поворота и выхода.

**Стратегия восстановления.** Как правило, во время финансовых кризисов, таких как кризис 1998 г., 2008 г. выявляются все слабые стороны организации.

Условия и факторы выхода из кризиса представлены на рис. №1<sup>5</sup>.



Рис. №1. Факторы, определяющие возможность выхода из кризиса (по С. Слаттеру)

Для принятия данной стратегии необходимо выявить основные характеристики спроса и предложения. Это осуществляется посредством ответов на следующие вопросы:

- Медленный спад или быстрый? Устойчив он или непостоянен?
- Какова структура отрасли, количество и размеры конкурентов?
- Может ли на рынке поддерживаться стабильность цен?
- На какой стадии жизненного цикла находится товар?

<sup>1</sup> Словарь терминов антикризисного управления (<http://dic.academic.ru/contents.nsf/anticrisis>)

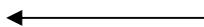
<sup>2</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 35.

<sup>3</sup> Словарь по экономике и финансам. Глоссарий.Ру (<http://glossary.ru>)

<sup>4</sup> Московская коллегия адвокатов «Аннэксус» (<http://www.regi-firm.ru>)

<sup>5</sup> Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2005. С. 190.

- Какое количество сегментов в данной отрасли?
- Какова позиция менеджеров в отношении особенностей отрасли производства?
- Каково положение с затратами в отрасли?
- Какова доля рынка рассматриваемой компании?



- Множество причин спада
- Острый кризис в отрасли
- Неблагоприятное отношение групп поддержки
- Давление исторически сложившейся стратегии
- Неблагоприятные тенденции развития отрасли
- Неблагоприятное соотношение «затраты-цена»

- Причин спада мало
- Кризис в отрасли мягкий или отсутствует
- Отношение групп поддержки благоприятное
- Исторически сложившаяся стратегия не накладывает ограничений, например, диверсифицированная фирма
- Благоприятные тенденции развития отрасли
- Благоприятное соотношение «затраты-цена»

**Стратегия поворота** необходима в том случае, если не представляется возможным использовать стратегию восстановления. Топ-менеджмент компании осуществляет переориентацию, т.е. возможен переход в смежную отрасль либо в абсолютно новую. Кроме того, логично в данном случае проводить сокращение расходов, изменения сбыту, переброску или перенацеливание существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых. Стратегию поворота возможно применять в следующих целях<sup>1</sup>:

- превысить, если это возможно, уровень предыдущих достижений;
- сосредоточить стратегические решения на функциональных улучшениях и сокращении убыточных бизнес-единиц и подразделений;
- продолжать обслуживать потребителей тем же ассортиментом товаров и услуг, хотя при этом компания может испытывать необходимость их сокращения;
- перейти в большую стратегическую группу данной отрасли;
- перейти в меньшую стратегическую группу данной отрасли;
- более эффективно конкурировать в существующие стратегической группе отрасли, используя различные методы конкуренции и ключевые компетенции.

При этом существует несколько видов стратегий поворота:

- изменение ценообразования;
- переориентация;
- разработка нового товара (услуги);
- рационализация ассортимента товаров;
- сосредоточение на продажах и рекламе.

**Стратегия выхода.** Если результат анализа деятельности организации неутешителен и не представляется возможным вывести производство на докризисный уровень либо переориентироваться в иную отрасль, то компанию следует ликвидировать. Однако и здесь можно предусмотреть наиболее рациональный способ выхода, т.е. приводящий к минимальному ущербу. Безусловно, в большей степени ущерб должен быть минимален именно для собственников, поэтому под стратегией выхода подразумевается изъятие инвестиций. Варианты изъятия инвестиций представлены в табл. №1.

<sup>1</sup> Зуб А.Т. Антикризисное управление. С. 191.

Табл. №1. Спектр изъятия инвестиций (по Дж. Койну и М. Райту)

Тип	Разделение собственности	Относительная частота	Новая форма собственности
<i>Договор о франшизе</i>	Полное; ограниченный период	Высокая	Дочерняя или независимая компания
<i>Передача подряда</i>	Полное, однако сохраняются торговые связи	Высокая	Дочерняя компания
<i>Продажи</i>	Полное; обычно постоянное	Малых – высокая; больших – в зависимости от кризиса	Дочерняя компания
<i>Выкуп управляющими (выкуп за счет заемных средств)</i>	Обычно полное и постоянное; материнская компания может оставить за собой долю в капитале	Малых – высокая; больших – всевозрастающая в Европе; высокая в США	Независимая компания
<i>Отделение – разделение</i>	Скорее разрыв, чем разделение; может включать дробление собственности; обычно постоянное	Малых – высокая, особенно в передовых технологиях, где управляющие получают долю акций	Псевдонезависимая компания
<i>Обмен активами (стратегическая торговля)</i>	Полное, а обмен не ведет к изменению размеров материнской компании	Необычная; небольшие обмены активами возникают при антитрастовых изъятиях; крупные обмены средств добровольны	Дочерняя компания

Все антикризисное управление необходимо рассматривать на нескольких стадиях развития организации: «before», «during», «after»<sup>1</sup>. Что означает, стадия «before» – это улавливание слабых сигналов и передача их руководству для принятия определенных решений, т.е. подразумевается принятие превентивных решений, направленных на улучшение работы организации, недопущение кризисов или их использования для переориентации деятельности компании. Стадия «during» подразумевает принятие ключевых решений непосредственно во время кризиса. Наибольший интерес представляет стадия «after», т.к. предполагает выяснение причин кризиса, а также выявление предшествующих ему слабых сигналов, подсчет ущерба, извлечение урока на будущее (т.е. принятие всех необходимых мер для того, чтобы подобный кризис не повторился). Таким образом, учет рисков, а также управление ими предполагается на всех стадиях антикризисного управления.

Риск-менеджмент «представляет собой систему оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе бизнеса»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Существует несколько подходов к рассмотрению стадий работы компании. Здесь за основу взят подход, предложенный профессором Е.В. Шикиным, изложенный в курсе лекций студентам отделения «Антикризисное управление».

<sup>2</sup> Словарь терминов антикризисного управления (<http://dic.academic.ru/contents.nsf/anticris>).

Риск-менеджмент – «система управления организацией, предприятием, которая ставит своей целью снижение риска, предотвращение недопустимого риска; представляет органичную часть финансового менеджмента<sup>1</sup>».

Риск-менеджмент – «в широком смысле – процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации риска. Риск-менеджмент включает:

- идентификацию, анализ и оценку рисков;
- превентивную разработку программы мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций;
- разработку механизмов выживания;
- создание системы страхования;
- прогнозирование развития предприятия с учетом возможного изменения конъюнктуры и другие мероприятия<sup>2</sup>».

Исходя из вышеприведенных определений следует неразрывная связь антикризисного управления и риск-менеджмента. И первое, и второе направлено на работу с неблагоприятными для организации ситуациями, на минимизацию ущерба, поиск принятия альтернативных решений, снижающих вероятность наступления потенциальной угрозы.

Зачастую можно встретить прямо противоположные мнения о связи антикризисного управления и риск-менеджмента (например, что это абсолютно разные дисциплины, смешивать которые было бы некорректным). Однако в последнее время очевидна тенденция к их объединению этих двух направлений. Оба направления предполагают на начальном этапе работы выявление потенциальной угрозы, рисков, вероятности их наступления и степени ущерба. Иногда для количественного подсчета риска, а, следовательно, для принятия решения (т.е. управления риском) используют следующую формулу<sup>3</sup>:

$R = S \times W$ , где R – риск, S – ожидаемый ущерб, W- вероятность его наступления.

Можно заметить, что практически все подобные расчеты опираются на субъективное мнение эксперта. Тем не менее управление рисками необходимо на всех стадиях антикризисного управления, как уже это было сказано ранее. В связи с этим логично привести наглядный пример управления рисками в условиях кризиса<sup>4</sup>.

Следует обратить особое внимание на тот факт, что управление рисками нужно осуществлять на каждой из перечисленных стадий. И здесь необходимо отметить, на начальном этапе антикризисного планирования применяется SWOT—анализ, учитывающий как раз угрозы компании, которые смело можно отнести к рискам.

<sup>1</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. С. 201.

<sup>2</sup> Словарь по экономике и финансам. Глоссарий.Ру (<http://glossary.ru>).

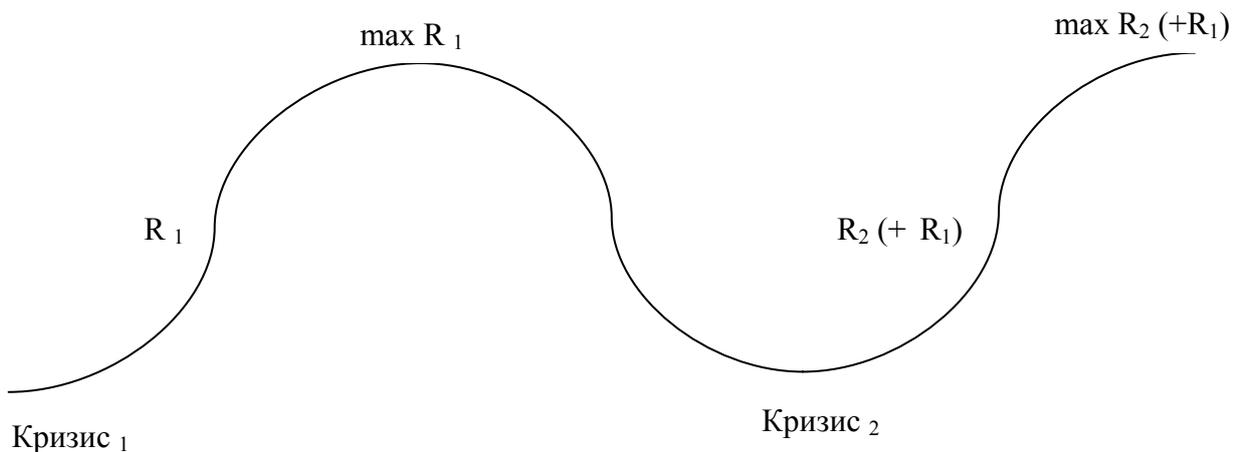
<sup>3</sup> Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний / Пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефеременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. М.: Логос, 2010. С. 76.

<sup>4</sup> Менеджмент организации. Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера / Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006 (<http://www.aup.ru/books/>).



Рис. №2. Методы управления рисками при антикризисном управлении

Используя теорию цикла, взаимосвязь рисков и кризисов схематично можно изобразить следующим образом (см. рис. №3):



Это означает, что определенные риски порождают кризис в случае неэффективного управления рисками. Если ЛПР (лица, принимающие решение) не учли после выхода из кризиса предыдущие риски ( $R_1$ ) в дальнейшем они (риски) в совокупности с новыми рисками ( $R_2$ ), вызванными принятыми решениями во время и после кризиса, приведут к новому кризису (Кризис $_2$ ), более глубокому и опасному. Кроме того, необходимо учесть, что

именно на стадии «after» риски возрастают. В этой связи следует особое внимание уделять управлению рисками именно после кризиса (фаза подъема + процветания).

Таким образом, риск-менеджмент является составной частью антикризисного управления, учитывающего различные риски, а также предусматривающего меры по снижению вероятности их наступления, минимизации ущерба и пр. И в этом смысле для успешной и относительно стабильной работы организациям необходимо внедрять не только риск-менеджмент или антикризисное управление (в виде антикризисного плана, которым никто никогда не воспользуется, в силу его неактуальности, поскольку его, как правило, не пересматривают и не обновляют) по отдельности, а создать систему, состоящую из риск-менеджмента и антикризисного управления.

### **Список литературы:**

1. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2005.
2. Московская коллегия адвокатов «Аннэксус» <http://www.regi-firm.ru> (14.11.2010).
3. Менеджмент организации. Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера / Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/> (14.11.2010)
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Словарь терминов антикризисного управления. <http://dic.academic.ru/contents.nsf/anticris> (14.11.2010).
6. Словарь по экономике и финансам. Глоссарий.Ру <http://glossary.ru> (14.11.2010).
7. Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний / Пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефеременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. М.: Логос, 2010.
8. Luhmann N. Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M., 1988.

**Белоножкина К.О.**

### **Исторический опыт развития антикризисного менеджмента в России**

В условиях рыночных преобразований российской экономики антикризисное управление приобретает особую актуальность. Термин «антикризисное управление» в отечественной экономической литературе и деловой практике возник недавно. Его появление связано с реформами российской экономики и последующим наступлением глубокого и продолжительного экономического кризиса.

Традиционное экономическое отставание России от европейских государств периодически рождало идею модернизации страны, идею построения экономической системы, способной поддерживать создаваемые производства в режиме прибыльности.

Инициатором глобальной модернизации российской экономики, начиная с эпохи реформ Петра I, выступало государство. Оно же брало на себя функции системного организатора и главного кредитора промышленных предприятий. Однако усилия по выводу национальной промышленности на уровень преимущественной прибыльности давали кратковременные результаты, ограничивавшиеся периодами общего промышленного подъема. По его завершении российские предприятия вновь входили в кризис, т.е. в состояние, когда они не могли расплатиться с долгами, а себестоимость промышленной продукции превышала рыночную цену. Масштабная деятельность предприятий вводила страну в полосу системной стагнации. В результате развитие российского общества (как в экономическом, так и в историческом плане) принимало характер циклов.

В Российской империи в конце XIX — начале XX вв. законодательно было закреплено два пути решения конфликта между должником и кредитором. Первый путь предполагал

создание так называемого конкурсного управления, назначаемого судом по иску кредитора для полного взимания долгов из имущества ответчика. Целью «конкурсного управления» было как можно более полное удовлетворение материальных претензий кредитора и наказание лица, объявленного несостоятельным. Решение о применении «конкурсного управления» в отношении должника выносилось судом главным образом по делам о долгах частных лиц. Для предприятий-должников существовал другой путь: создание «административного управления» (или «администрации по торговым делам»). По своей юридической природе «администрация» была сравнима с подконтрольной государству опекой над имуществом должника, т.е. над предприятием-должником. Цель «администрации» состояла в сохранении предприятия как экономической единицы, в привлечении на предприятие дополнительных инвестиций, а также в «постепенном удовлетворении кредитов полным рублем». Российская практика антикризисного управления промышленным предприятием предполагала полномасштабное вмешательство государства в экономику и ее фактическое регулирование.

Проблемы практического применения антикризисного менеджмента возникли в новейшей истории России одновременно с возникновением самостоятельных организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в рыночных условиях. Предпринимательство, основанное на частной собственности и рыночных отношениях, по самой своей природе сопряжено с рисками. Интересный факт, что наличие предпринимательского риска – это, по сути дела, оборотная сторона экономической свободы, своеобразная плата за нее.

В России проблемы антикризисного управления приобрели особую актуальность, поскольку уже в 1995 г. удельный вес неплатежеспособных предприятий в стране значительно превысил 50%. Ситуация, сложившаяся в российской экономике к середине 1990-х гг., требовала немедленного проведения антикризисных мероприятий. Но в России отсутствовал институт антикризисного управления, не было его научной концепции и законодательной базы, как и специалистов по антикризисному управлению. Огромный опыт антикризисного менеджмента был накоплен за рубежом, изучение которого, является не только полезным, но и необходимым условием построения эффективной национальной системы антикризисного управления. Однако простое копирование западных методов противодействия кризисным явлениям в российских условиях неприемлемо. Экономика России имеет свои особенности, игнорирование которых могло бы привести к еще большему ухудшению положения. Так, если бы в стране процедуры банкротства проводились по западным стандартам, то, по оценкам российских экспертов, пришлось бы объявить банкротами более двух третей отечественных предприятий. Это могло привести к очередному тотальному переделу собственности и вызвать экономический хаос, опасный для государства самыми серьезными последствиями.

Учитывая сложную и довольно опасную ситуацию в экономике, Правительство РФ в постановлении от 25.04.95 г. № 421 «О дополнительных мерах по реализации законодательства Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) предприятий и организаций» обязало соответствующие ведомства, а также ряд учебных заведений, в том числе Финансовую академию при Правительстве РФ развернуть подготовку специалистов по антикризисному управлению. Были выпущены отдельные издания по данной проблематике. В работах подобного рода в качестве объекта антикризисного управления рассматриваются предприятия, уже ставшие банкротами и требующие «оживления». Таким образом, в связи с кризисным состоянием большинства российских предприятий ряд отечественных экономистов под антикризисным управлением стали подразумевать управление в условиях уже наступившего кризиса, выход из которого возможен только через банкротство предприятия с последующей его реорганизацией. Такой подход к формированию концепции антикризисного управления, можно определить как «узкий». Так, во второй половине 1990-х гг. в России стали появляться экономические издания, в которых антикризисное управление рассматривалось иначе, чем в ранних работах по данной

проблематике. Ряд авторов, не согласных с узким, односторонним пониманием роли антикризисного менеджмента как комплекса мер, направленных на реорганизацию или ликвидацию несостоятельного предприятия, стали рассматривать антикризисное управление значительно шире, увеличив круг решаемых в его рамках задач и существенно расширив область его применения.

По определению А.Г. Грязновой, «Антикризисный менеджмент – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Главной задачей антикризисного управления Э.А. Уткин считает обеспечение такого положения предприятия на рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а упор должен быть сделан на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву при любых рыночных условиях.

Ограничение антикризисного управления рамками арбитражного процесса («узкий подход») делает его неэффективным, так как в этом случае антикризисное управление вводится на предприятии слишком поздно, когда оно уже фактически является банкротом, т.е. развитие кризиса достигло критической черты, и предприятию требуется уже не помощь в преодолении кризиса, а «оживление» либо ликвидация. Стремление повысить эффективность антикризисного менеджмента, следуя известному принципу: «лучше предотвратить беду, чем устранять последствия» («широкий» подход), приводит к устранению грани между антикризисным менеджментом и управлением в обычном режиме. Это тоже не самый лучший вариант. Поэтому можно говорить о том, что «узкий» и «широкий» подходы являются «крайними» и неадекватными целям и задачам фирмы.

Стремясь преодолеть недостатки «крайних» подходов и создать некий синтез научного знания, были систематизированы основные подходы к формированию научной концепции антикризисного управления, предлагаемые российскими учеными. В качестве критериев оценки подходов представляется целесообразным использовать характеристики, охватывающие спектр принципиально важных вопросов формирования научной концепции антикризисного управления:

1. область применения антикризисного управления;
2. цель (назначение) антикризисного управления;
3. методы антикризисного управления;
4. лица, осуществляющие антикризисное управление;
5. временной период осуществления антикризисного управления (ограничения по времени).

Большинство ученых областью применения антикризисного управления стали считать предприятия, находящиеся в предкризисном и в кризисном (неплатежеспособные предприятия) состоянии. Целями антикризисного управления можно назвать предотвращение и преодоление кризиса в деятельности предприятия.

Так, Г.Ф. Графова мероприятия по выходу из кризиса делит на две группы: стратегические и тактические (оперативные). «Стратегические мероприятия предусматривают анализ и оценку финансово-экономического состояния предприятия, изучение его производственного потенциала, разработку новых производственных программ, политики доходов, инноваций, инвестиций. Тактические (оперативные) мероприятия могут иметь как защитный характер (сокращение расходов, сокращение персонала, сокращение низкорентабельного и нерентабельного производства), так и наступательный характер (активные маркетинговые исследования, высокие или, наоборот,

демпинговые цены на продукцию, модернизация оборудования, совершенствование управления)».

Вместе с тем ученые, рассматривающие антикризисное управление не только как микроэкономическую, но и как мезо – и макроэкономическую категорию, убеждены в том, что методы противодействия кризисным явлениям должны осуществляться также органами государственной власти. Так, В.В. Погодина представляет антикризисное управление как «совокупность мер по предотвращению или преодолению кризисных явлений в экономических системах, осуществляемых органами государственного управления и хозяйствующими субъектами».

Анализ работ, посвященных антикризисному управлению, показывает, что у российских специалистов нет единой позиции в вопросе формирования его научной концепции. Однако это не означает, что подходы к созданию концепции антикризисного управления являются взаимоисключающими. Разнообразие мнений позволяет говорить не о взаимном исключении, а о диалектическом единстве различных точек зрения российских ученых.

В результате процессов дифференциации теории антикризисного управления и синтеза с другими научными теориями в России постепенно возникают такие самостоятельные области знания, как:

- кризисная психология;
- математическая диагностика и прогнозирование банкротства;
- банкротское право;
- управленческий учет и аудит кризисного предприятия;
- макроэкономическое прогнозирование кризисов.

Оправдана точка зрения ученых, по мнению которых поиск наиболее вероятного варианта будущего и выработка основанной на нем стратегии эффективна в относительно стабильной бизнес-среде. Эффективно предвидеть аномальное, неизвестное и маловероятное, порождающее кризис невозможно.

Стоит отметить, что Россия до сих пор остро испытывает влияние кризиса во многих отраслях деятельности. Вот почему ей необходимо постоянное развитие антикризисного управления и подготовка квалифицированных специалистов в данной области. Стоит изучать опыт зарубежных стран и правильно им пользоваться. Не следует слепо его копировать, нужно выбирать те законы и аспекты управления, которые принесут максимум выгоды в условиях именно российской экономики. В условиях рыночного реформирования усиливается актуальность проблем, связанных с реализацией стратегии антикризисного управления.

Необходимо отметить, что возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении более сложных проблем, использовать накопленный тысячелетиями опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. К кризисам можно и необходимо готовиться, поэтому все более востребованными должны становиться специальности по антикризисному управлению. На каждом предприятии должна быть проработана специальная система по предупреждению и выходу из кризиса. Более того, необходимо развивать склонность к усилению неформального управления, мотивацию энтузиазма, терпения, уверенности, поскольку должна присутствовать инициативность в решении подобного рода проблем и в поиске лучших вариантов развития.

Продолжение правовой реформы в России, принятие новых законов и постановлений открывают новые перспективы для развития российского предпринимательства. Чтобы не отстать от событий, руководители компаний должны знать возможные сценарии развития и альтернативные способы ведения бизнеса. Эксперты ООО «Центр антикризисного управления» (одна из немногих фирм по данной проблематике) предлагают свои знания и опыт, чтобы повысить эффективность работы организации или ликвидировать ее наименее

болезненным способом. Безусловно, полностью устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, однако можно смягчить ее последствия и не допустить крайние ее проявления. Экономические преобразования, происходящие в России, характеризуются ростом числа предпринимательских структур, созданием ряда новых рыночных инструментов. В связи с процессами демонополизации и приватизации государство правомерно отказалось от роли единоличного носителя риска, переложив всю ответственность на предпринимательские структуры. Однако большое число предпринимателей открывают свое дело при самых неблагоприятных условиях. Неравномерное развитие экономики России является одной из причин усиления предпринимательского риска, что приводит к увеличению числа убыточных предприятий. Думается, что развитие антикризисного управления сделает российскую рыночную экономику более стабильной и рентабельной.

### **Список литературы:**

1. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999.
2. Антикризисное управление: общие основы и особенности России / Под ред. И.К. Ларионова. М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2001.
3. Броило Е.В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. 2007.
4. Вишневская О.В. Механизмы антикризисного управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. № 3. 2007.
5. Графова Г.Ф. Антикризисное управление предприятиями: теория, методология, практика (на примере предприятий Липецкой области): Диссертация
6. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Учеб. пособие. СПб.: Речь, 2002.
7. Погодина В.В. Антикризисное управление в промышленном комплексе: теория, методология и механизмы реализации: Диссертация.
8. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996.
9. Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
10. Уткин Э.А. Антикризисное управление: Учеб. М.: ЭКМОС, 1997

**Кленина Е.А.**

### **«Неклассические» закономерности кризисов**

*В китайском языке слово «кризис» состоит из двух иероглифов. Один означает – «опасность». Другой – «благоприятная возможность». Какой из этих двух иероглифов будет написан ярче – зависит от Вас.  
Из речи президента Кеннеди во время Карибского кризиса*

Экономический кризис (др.-греч. K̓r̓́sis – поворотный пункт) – серьезные нарушения в обычной экономической деятельности. Одной из форм проявления кризиса является систематическое, массовое накопление долгов и невозможность их погашения в разумные сроки. Причину экономических кризисов часто усматривают в нарушении равновесия между спросом и предложением на товары и услуги. Хотя каждый кризис имеет свои специфические черты, обусловленные конкретными историческими условиями, в которых он развивается, все они подвержены схожим закономерностям.

Традиционно учеными выделяются закономерности кризиса, основанные на продолжительности его цикла. Однако кризис – явление многомерное и затрагивает практически все стороны жизни и функционирования государства. Поэтому далее будут приведены примеры «неклассических» закономерностей кризисов. В целом такие закономерности можно разделить на три основных блока: последствия для государства, для общества и для культуры.

**1. Закономерности в последствиях кризиса для государства.** Все экономические кризисы так или иначе оказывали определенное влияние на состояние государственных институтов, зачастую даже парадоксальное.

В периоды кризисов значительно возрастает популярность государственной службы. Это связано с тем, что, традиционно, в эпоху кризисов государственные структуры оказываются более конкурентоспособными на рынке труда. Секрет их успеха крайне прост: государство всегда имеет в своем распоряжении финансовые ресурсы и может гарантировать служащим постоянную оплату и социальные льготы, в отличие от коммерческих структур. Даже если государственная зарплата невысока, многие профессионалы делают выбор в пользу государства, поскольку оно обещает большую стабильность и с точки зрения риска увольнения.

Результатом этих процессов, как правило, становится улучшение качества бюрократии за счет притока патриотично настроенных профессиональных управленцев из сферы бизнеса, что иногда приводит к позитивным изменениям в деятельности всего государственного аппарата и вооруженных сил. Однако эти изменения минимальны, и за них общество вынуждено дорого расплачиваться. В кризисные периоды общество склонно больше доверять власти и предполагать, что чиновники действуют более эффективно, чем происходит на самом деле. При этом талантливые чиновники успешно решают, прежде всего, чисто бюрократические задачи. Таким образом, размеры властных структур постоянно растут так же, как их полномочия. Следовательно, увеличивается и влияние чиновничьего аппарата на экономику, что, в конце концов, сказывается на росте коррумпированности государственных институтов. В итоге, как это ни парадоксально, но в долгосрочной перспективе приток талантов во власть способствует лишь деградации власти.

Еще одним проявлением экономического кризиса является рост популярности военной службы в государствах, где армия существует на профессиональной основе. Молодые люди, у которых оказывается меньше шансов найти себя в гражданской жизни, с большей охотой подписывают контракты с вооруженными силами. К примеру, в последние три месяца 2008 г. армия США впервые за пять лет перевыполнила план по набору рекрутов. Надо отметить, что интерес к контрактной службе в ВС в России тоже растет. Особенно в неблагоприятных регионах.

Нынешний экономический кризис также негативно отражается и на экологической политике, например, на перспективах борьбы с глобальным потеплением и развитием альтернативной энергетики. Кризис привел к резкому удешевлению нефти, из-за чего автомобильное биотопливо (спирт, растительное масло и т.д.) оказалось дороже бензина, что делает невыгодным его производство. Падение мировых цен на сырье сделало невыгодным переработку мусора. В результате, компании, которые перерабатывают мусор, несут серьезные убытки и предпочитают просто складировать отходы. Вследствие этого окрестности крупных городов рискуют превратиться в гигантские свалки.

**2. Закономерности в последствиях кризиса для общества.** Каждый экономический кризис приводит к изменениям в образе жизни и мировосприятии людей. Иногда эти изменения кратковременны и малозначительны, иногда — весьма серьезны и долговечны.

По статистике в кризисные периоды снижается количество обращений к врачам с «несерьезными» болезнями и число «необязательных» хирургических операций, таких как косметические операции и лазерная коррекция зрения. Население многих стран заметно снижает свои расходы на медицинских специалистов и обращается к ним только в крайних случаях.

С точки зрения психологии, одним из последствий экономических проблем является рост популярности религии и оккультных знаний. Люди пытаются найти стабильность в прогнозах гадалок, гороскопах, суевериях и пророчествах, либо стараются обрести душевный покой в храмах своих конфессий. Таким образом, во времена кризисов существенно увеличиваются продажи предметов культа. Однако есть и противоположные данные: так, Центр исследований ресурсов экономики и развития проанализировал влияние

азиатского финансового кризиса конца 1990-х гг. на общества Таиланда, Южной Кореи и Филиппин. Как оказалось, во времена экономических трудностей люди начинали значительно реже посещать церкви, мечети и храмы и даже меньше молиться. Причина была проста: многие жители этих стран пытались работать на двух и более работах, тратили больше времени на поиск дешевых продуктов и товаров и т.д., что в целом сокращало количество времени, которое они могли потратить на духовную жизнь<sup>1</sup>.

В условиях финансового кризиса одной из немногочисленных отдушин для потребителей становятся журналы о еде. Вместо того чтобы ходить по ресторанам, люди начинают читать рецепты. Как следствие растут тиражи и рейтинги печатных изданий, телешоу и интернет-ресурсов, посвященных кулинарии в домашних условиях. Что касается самой еды, то исследование, проведенное Университетом Мэриленда позволило обнаружить любопытную закономерность: в период кризиса люди предпочитают есть «нездоровую», но приятную для них еду. Дело в том, что в трудные времена человек склонен искать комфорт. Поэтому обычная и «неполезная» булочка выглядит в глазах потребителя предпочтительнее, чем свежий салат из капусты.

Кризис, как правило, приводит к уменьшению популярности ресторанов, баров и кафе, где продается алкоголь, однако он отнюдь не способствует распространению трезвости. Потребители спиртного начинают покупать более дешевые напитки в магазинах или занимаются домашними «промыслами». При этом люди пьют больше — для того, чтобы снять стресс и забыться. Много пить начинают и люди, которые до наступления трудных времен не увлекались подобным видом досуга. К примеру, компания Brown-Forman Corporation, которая производит такие напитки, как виски Jack Daniels и водка Finlandia, в начале 2009 г. сообщила о стабильном росте продаж.

Иная кризисная закономерность потребительского поведения была обнаружена специалистами из Бизнес-школы Келлог. Как оказалось, в периоды трудностей многие покупатели предпочитают тратить большие, часто несоразмерные с их финансовыми возможностями, суммы денег на покупку «статусных» предметов. «Статусными» могут быть автомобили, часы, костюмы и другие вещи, которые в глазах потребителя ассоциируются с материальным благосостоянием и определенным весом в обществе. Зачастую, чем хуже ситуация для такого потребителя (например, чем выше риск утраты работы), тем больше шансов на то, что он купит дорогую «статусную» вещь<sup>2</sup>.

Существует множество ученых, которые уверены в том, что связь между ростом уровня преступности и экономическими пертурбациями вполне реальна, хотя она однозначно не доказана. В этом плане показательна история Нью-Йорка. Бурный рост преступности в этом мегаполисе в 1970-е гг. совпал с крупномасштабной рецессией в США. Компании Уолл-Стрита терпели убытки, налоговые поступления от них снижались, что привело к тому, что муниципалитет был вынужден сокращать численность полицейских и урезать социальные программы, рассчитанные на помощь малоимущим. Вследствие этого в Нью-Йорке стало неприятно и небезопасно жить — в итоге его покинули более 1 млн. человек, в основном, представители «среднего класса». Тогда было популярно мнение, которое, к счастью, оказалось ложным, что Нью-Йорк умирает.

В начале 1990-х гг. в России проявилась такая специфическая закономерность, как челночная торговля. В 2007 г. в Белгороде поставили памятник челнокам 90-х — экономистам и бухгалтерам, которые в начале были вынуждены бросить работу по специальности и стать челноками, чтобы прокормить семью. Челноки показали народу путь, как выжить.

Традиционно, экономический кризис приводит к уменьшению числа туристов. Поскольку в кризисный период снижаются доходы населения, и растет безработица, у людей

<sup>1</sup> Закономерности экономического кризиса и его последствия для общества.  
(<http://gtmarket.ru/laboratory/expertize>)

<sup>2</sup> Закономерности экономического кризиса и его последствия для общества.  
(<http://gtmarket.ru/laboratory/expertize>)

остается меньше свободных денег, которые они способны потратить на отдых и развлечения. Данные Института зарубежного образования показывают, что во времена экономических кризисов существенно снижается число студентов, отправляющихся получать образование в иностранных ВУЗах. Как правило, они предпочитают более доступные альтернативы у себя на родине.

Одной из самых положительных закономерностей является то, что экономические кризисы позволяют воспитать более разумное поколение. Как пример часто рассматриваются американцы, чье детство пришлось на период Великой Депрессии. Как оказалось, отношение к жизни у этих людей отличается от поведения их родителей и детей. Так, «депрессивные» американцы чаще склонны избегать явных финансовых рисков, но чаще вкладывают деньги в фондовый рынок, а не хранят их «в кубышке». Как следствие – рост популярности серьезной экономической, исторической и образовательной литературы. Так, рейтинги продаж крупной сети книжных магазинов США Barnes & Nobles показывают, что во второй половине 2008 г. в число бестселлеров пробилась книга, описывающая перипетии Великой Депрессии, и труды экономистов, которые дают рекомендации по управлению персональными финансами и делают долгосрочные прогнозы о развитии экономики<sup>1</sup>.

**3. Закономерности в последствиях кризиса для культуры.** Музыканты, актеры, художники, архитекторы и представители других творческих профессий, как правило, одними из первых сталкиваются с резким сокращением количества заказов. Однако влияние кризиса на культуру этим не ограничивается.

Показательна история великого архитектора Фрэнка Ллойда Райта. К началу Великой Депрессии он был достаточно известным специалистом, однако после начала экономического кризиса несколько лет сидел без работы. Тем не менее, тогда он получил ряд заказов на постройку частных домов, некоторые из которых вошли в сокровищницу мировой архитектуры. Тогда же Райт заинтересовался массовым строительством недорогого жилья и разработал ряд крайне интересных концепций.

Кризис влияет и на различные аспекты моды. Широко известна зависимость длины юбок от состояния экономики. Этот фактор впервые проявился после Второй Мировой войны, когда женщины вынуждены были экономить, результатом чего стало уменьшение размеров юбок и изобретение «мини».

Отмечается также, что длина волос представительниц прекрасного пола напрямую зависит от того, в каком состоянии находится экономика страны, и, соответственно, какой стиль жизни должны вести люди. История XX в. показывает, что во времена экономических трудностей в моду (в большинстве случаев) входили короткие стрижки, а в благополучные годы — длинные. Объясняется это тем, что за длинными волосами сложнее и дороже ухаживать.

Многие известные косметические компании появились именно во времена экономических рецессий. Как правило, их успех был основан на сочетании ряда факторов. Женщины были вынуждены экономить на посещениях профессиональных косметологов и покупке дорогой продукции такого рода, для чего начинали обслуживать свои лица самостоятельно и придумывали новые кремы, маски для лица и т.д., которые зачастую изготавливали в домашних условиях. Некоторые из этих новинок оказывались востребованными у их подруг и знакомых, после чего начиналась торговля — в нескольких случаях результатом домашней косметической самодеятельности становилось появление новой косметической империи. Так, например, начиналась история всемирно известной компании «Ив Роше». Простой крем с экстрактом чистотела, созданный на чердаке фамильного дома, — стал началом успешной карьеры молодого француза Ива Роше.

---

<sup>1</sup> Последствия кризисов для государств.  
([http://blog.extp.ru/contents\\_all\\_0.html](http://blog.extp.ru/contents_all_0.html))

Исследование психологов из Университета Огайо позволило выявить еще одну забавную особенность кризиса. Они проанализировали изображения «моделей года» по версии журнала Playboy в период с 1960 по 2000 гг. Как оказалось, в годы, когда экономика США переживала тяжелые времена, Playboy делал ставку на публикацию фотографий девушек, выглядевших старше, худее, обладавших меньшим объемом груди и т.д., т.е. журнал отбирал моделей того типа, который его читатели считали соответствующим духу времени<sup>1</sup>.

Может показаться невероятным, но финансовый кризис влияет и на кинематограф. Мировая экономическая рецессия началась в 2008 г., однако, по оценкам Национальной ассоциации владельцев кинотеатров США, в 2008 г. в США было продано рекордное количество билетов в кинотеатры. Аналогичным образом на кризис реагировали любители кино в Великобритании, Франции, Канаде, Германии. Стоит отметить, что возрождение отечественного кинематографа пришлось именно на начало кризиса. Увеличилось как количество, так и качество выпускаемых в прокат фильмов.

Это не первый пример такого рода. Великая Депрессия стартовала в 1929 г., а в 1930-м – киностудии США получили рекордную прибыль. С точки зрения психологии, это объясняется тем, что расстроенные люди, даже имеющие серьезные материальные проблемы, хотят забыть о неприглядной реальности и согласны заплатить за билет в кино. Однако в 1931 г. кинематограф также столкнулся с проблемами, т.к. число зрителей начало сокращаться. Национальная ассоциация владельцев кинотеатров ведет детальную статистику посещаемости с конца 1970-х гг. Она также свидетельствует, что в первый год рецессии посещаемость кинотеатров растет, в последующие годы — снижается, иногда значительно, до начала следующего экономического подъема.

Интересно, что экономические кризисы влияют и на содержание кинофильмов. Ранее были опубликованы исследования, которые показали, что в кризисные годы главные роли получают более возрастные киноактеры. Кроме того, известны примеры, когда кризисы создавали новых «кинозвезд». Например, во времена Великой Депрессии обрел всемирную известность Микки Маус.

Уолт Дисней придумал Микки Мауса в 1928 гг., а в 1929-м вышел второй мультфильм о мышонке, который приобрел значительную популярность — «Пароходик Вилли». Вскоре в США начался биржевой обвал и масштабный экономический кризис. Однако Микки Маус лишь выиграл за счет этого. Мультфильмы о Микки Маусе и его друзьях, выпускаемые практически каждый месяц, излучали оптимизм и надежду на лучшее — это были именно те чувства, которые американцы пытались сохранить. Итогом этого стала невероятная популярность мышонка и появление десятков и сотен товаров, носящих его имя: от футболок и часов до ювелирных украшений и книг. Политики и журналисты того времени весьма высоко оценивали «работу» Микки Мауса по сохранению духа американской нации.

Культуролог Джеффри Хайсон из Университета Святого Иосифа подчеркивает, что экономические кризисы в области массовой культуры обычно проходят две стадии: сперва мастера культуры берут на вооружение идеологию сентиментального оптимистического популизма, а когда экономика начинает выправляться, на повестку дня выходит тема морально-эстетического осмысления произошедших событий, что делает более популярными высокие жанры драмы и трагедии<sup>2</sup>.

Итак, рассмотрев закономерности кризиса под нетрадиционным углом, можно сказать, что кризис – это не катастрофа, а явление неординарное и многостороннее, позволяющее активизировать различные стороны жизни каждого человека и государства в целом.

<sup>1</sup> Зюзина И. Кризис и мода. Что ждет модниц в этом сезоне?

<http://shkolazhizni.ru/archive/world>

<sup>2</sup> Закономерности кризиса.

( <http://www.e-vid.ru/index-m-191-p-77-rubrik-61.htm> )

### Список литературы:

1. Закономерности экономического кризиса и его последствия для общества. <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize> (27.10.2010).
2. Закономерности кризиса. <http://www.e-vid.ru/index-m-191-p-77-rubrik-61.htm> (27.10.2010).
3. Последствия кризисов для государств. [http://blog.extp.ru/contents\\_all\\_0.html](http://blog.extp.ru/contents_all_0.html) (27.10.2010).
4. Ив Роше (Yves Rocher) История и современность. <http://www.cosmomir.ru> (27.10.2010).
5. Журавлева Н. Бюрократия опаснее инфляции. <http://www.vz.ru/economy/2008/7/14/186696.html> (29.10.2010).
6. Зюзина И. Кризис и мода. Что ждет модниц в этом сезоне? <http://shkolazhizni.ru/archive/world> (25.10.2010).

*Сабелькина А.Н.*

### Система риск-менеджмента: понятие, признаки, функционирование

Экономическая и политическая ситуация всех стран находится в постоянной трансформации. Меняются законы, а, следовательно, и отношения к ним граждан. Каждый предприниматель спешит успеть за этими изменениями, стремиться идти в ногу со временем. Вероятность того, что на одном из этапов развития своего бизнеса хозяйственник может оказаться в условиях неопределенности, заставляет его просчитать и продумывать каждый свой шаг. Известно, что все виды деятельности в той или иной степени связаны с определенной долей риска. Миновать его практически нереально, можно лишь уменьшить вероятность его появления, оценить предлагаемые потери от возможного наступления риска и включить эту сумму в затраты, а, следовательно, и в себестоимость продукции. В настоящее время риск-менеджмент является постоянно развивающейся наукой, призванной оптимизировать спектр рисков. Вообще слово «менеджмент» в переводе означает «управление», «организация». Соответственно риск-менеджмент определяется как управления или организация рисков. В широком смысле слова риск-менеджмент представляет собой систему, призванную и выявлять в любой хозяйственной деятельности ситуации неопределенности, именуемые рисками, и предпринимать управленческие действия по их минимизации. Используя различные методы и инструменты, риск-менеджеры стремятся просчитать финансовые и другие риски, дать их численную оценку. Задачами этих специалистов является лимитирование рисков, возможное сведение риска к минимуму, ограничение масштабов его наступления. И здесь сложность для финансистов и риск-менеджеров состоит в том, что спектр рисков слишком широк и каждый риск специфичен и требует самостоятельной оценки.

Риск-менеджмент можно разделить на внешние и внутренние риски относительно самой компании. Внутренними рисками на предприятии управлять гораздо легче. Внешние риски в основном требуют приспособления к ним, так как повлиять на изменение внешнего рынка в большинстве случаев невозможно. Например, собственнику какой-либо компании хотелось бы избежать любой неопределенности и нерациональности в деятельности его компании, но он не в состоянии повлиять на курс валюты, спрос, климатическую зону, в которой находится его предприятие. Поэтому становится важным научиться правильно и вовремя реагировать на возникшие внешние ситуации.

Для того, чтобы вовремя принять стратегическое решение, руководителю важно владеть полной информацией о том, на какой стадии находится деятельность его предприятия в данный момент. Раньше эту информацию добывали и систематизировали вручную некоторые организационные подразделения. В настоящее время разрабатываются новые показатели, которые учитывая текущую ситуацию в компании, могут помочь

определить дальнейшее ее поведение на макроуровне и предостеречь от возможных потерь. Этим и занимается риск-менеджер, помогающий оптимизировать процессы, происходящие в управлении.

Являясь по своей сути системой управления, риск-менеджмент включает в себя следующие этапы своей организации:

1. Процесс выработки цели риска вложения капитала;
2. Процесс определения вероятности наступления рискованного события;
3. Процесс выявления степени и величины риска;
4. Общий анализ внешней среды;
5. Выбор определенной стратегии и приемов управления риском;
6. Выбор стратегии направленной на снижения риска.

Совокупность этих процессов представляет собой систему мер, сочетающую в себе все элементы единой технологии процесса управления риском. Рассмотрим эти процессы подробнее. Так, целью риска считается сам результат, который ожидают получить, осуществляя управление риском. В большинстве случаев таким результатом для компании является прибыль. Любая проводимая операция всегда связана с некой степенью риска и должна быть целенаправленной, чтобы не стать просто бессмысленной. Рискую предприниматель должен иметь достаточно четкую и конкретизированную цель. Он должен уметь сопоставлять цель, риск и капитал.

Следующим шагом организации риск-менеджмента является сбор и анализ полученной информации о состоянии окружающей обстановки. Анализ этой информации призван помочь риск-менеджеру в принятии решения относительно дальнейших действий. Имея полную информацию о происходящих во внешней среде переменных (например, о новых пунктах законодательства, некоторых политических событиях и т.д.) учитывая все возможные риски и их цели, можно определить вероятность наступления того или иного события, например страхового. Предпринимательский риск-менеджмент основан на правильном определении степени риска, угрожающего результату финансовой деятельности любого предприятия, оценки его стоимости. Стоимость рынка – величина фактических потерь, а также те издержки который несет предприниматель, пытаясь возместить потери от риска и его последствий. Работа риск-менеджера как раз и основана на определении с максимальной точностью стоимости рискованного события, связанных с этим убытков и на принятии решения относительно уменьшения или возможности полностью избежать этих убытков. Если же избежать рискованных потерь оказывается невозможным, то риск-менеджер обязан предусмотреть дальнейшее возмещение этих рисков.

После того как риск-менеджером собрана полная информация о внешней среде, осуществлена оценка риска, рассчитана его стоимость, делаются предложения относительно объема вложения капитала. Эта оценка объема вложения капитала производится путем сопоставления предполагаемой прибыли и ожидаемого риска, выявляется оптимальное сочетание этих двух важнейших для управления категорий. В этом и состоит стратегическое управление риском.

В стратегии управления риском важная роль отводится психологическим качествам риск-менеджера, ведь необходимо учитывать и психологическое восприятие решений, принимаемых в условиях рискованной ситуации. Исходя из этого понятно что риск-менеджеру необходимо обладать не только математическими навыками, но и знанием некоторых психологических характеристик поведения. Ведь одна и та же ситуация может вызвать различную реакцию у людей с разной психологической активностью. К психологическим особенностям личности любого человека часто относят агрессивность, нерешительность, самостоятельность, сомнения, экстраверсию и интроверсию. Идеальный вариант когда человек обладает чертами интроверта и экстраверта в определенной степени.

Важнейшими этапами работы специалиста по управлению риском является определения намеченной программы, включающей конкретные мероприятия по ее выполнению, определение конкретных объемов этих видов работ, их стоимости,

исполнителей, сроков исполнения и источников финансирования задуманных мероприятий. Контроль за выполнением программы дальнейших действий также осуществляется риск-менеджером и включает в себя постоянный анализ проведенных мероприятий и их оценку.

Одним из этапов в работе риск-менеджера является выбор методов решения управленческих задач на основании принятой ранее стратегии. Здесь человек, занимающийся управлением рисками, должен иметь право выбора или право ответственности за него.

Право выбора – это право принятия решения относительно рискованного вложения капитала или отказ от него. Риск-менеджер принимает его самостоятельно, чтобы избежать дальнейшей коллективной ответственности за принятое решение.

Исходя из того, что существуют множество подходов к решению одних и тех же управленческих задач, мы говорим о многовариантности риск-менеджмента. Менеджеры по риску в своей работе часто используют вариант стереотипного подхода к решению предстоящей задачи, позволяющий в типовых ситуациях действовать более оперативно. Другой показатель, характеризующий риск-менеджмент, – это его динамика. Ведь важно не просто принять верное решение в рискованной ситуации, но и сделать это оперативно и вовремя.

Готовых рецептов поведения управления рисками нет. Он рассчитан на то, чтобы, обладая навыками, методами и приемами решения предполагаемых управленческих задач, добиться успешного исхода ситуации.

Методы компенсации рисков связаны с созданием механизмов предупреждения опасности. Методы компенсации рисков более трудоемки и требуют обширной предварительной аналитической работы для их эффективного применения: стратегическое планирование деятельности как метод компенсации риска дает положительный эффект, если разработка стратегии охватывает все сферы деятельности предприятия. Этапы работы по стратегическому планированию могут снять большую часть неопределенности, позволяют предугадать появление узких мест при реализации проектов, заранее идентифицировать источники рисков и разработать компенсирующие мероприятия, план использования резервов; прогнозирование внешней обстановки. Необходимо широкое использование информатизации – приобретение и постоянное обновление систем нормативно-справочной информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований. Полученные данные позволят уловить тенденции развития взаимоотношений между хозяйствующими субъектами. Актуальным является выработка финансовой стратегии для управления своими активами и пассивами с организацией их оптимальной структуры и достаточной ликвидности вложенных средств. Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления. Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это можно представить следующим образом: Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К этим экономическим отношениям относятся отношения между страхователем и страховщиком. Субъект управления в риск-менеджменте – это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию, аквизитор, актуарий, андеррайтер и др.), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления. Процесс воздействия субъекта на

объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации.

В риск-менеджменте получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска. Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разного рода и вида информации: статистической, экономической, коммерческой и т.п. Эта информация включает осведомленность о вероятности того или иного страхового случая, страхового события, наличии и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов, ценах и т.п. Любое решение основывается на информации. Важное значение имеет качество информации. Чем более расплывчата информация, тем неопределеннее решение. Качество информации должно оцениваться при ее получении, а не при передаче. Информация стареет быстро, поэтому ее следует использовать оперативно. Риск-менеджмент выполняет определенные функции. Различают два типа функций риск-менеджмента: функции объекта управления; функции субъекта управления. К функциям объекта управления в риск-менеджменте относятся: организация разрешения риска; организация рискованных вложений капитала; организация работы по снижению величины риска; организация процесса страхования рисков; организация экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса. К функциям субъекта управления в риск-менеджменте относятся: прогнозирование; организация; регулирование; координация; стимулирование; контроль. Прогнозирование в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование – это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. В динамике риска прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

#### **Список литературы:**

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2007.
2. Бункина М. К. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2008.
3. Ван Хорн Дж.К. Основы управления рисками М.: Риски и статистика, 2007.
4. Дубров А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. М.: Дело, 2008.
5. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде, риски, стратегии, безопасность. М.: Перспектива, 2009.
6. Стоянова Е.С. Риск-менеджмент. Российская практика. М.: Перспектива, 2008.

## **Использование методов финансового риск-менеджмента в системе управления организацией**

**1. Место управления финансовыми рисками в общей системе управления организацией.** В условиях рыночных отношений существенно возрастает степень влияния многочисленных рисков, связанных с финансовой деятельностью<sup>1</sup> компании во всех ее проявлениях. Данные риски генерируют различные финансовые угрозы для организации и выделяются в особую группу – финансовых рисков, которые играют наиболее значимую роль среди других рисков компании, поскольку непосредственно могут влиять на возможность самого существования организации. Возрастание степени их влияния на результаты и стабильность деятельности компании вызвано рядом факторов, важнейшими из которых являются быстрая изменчивость экономической ситуации в стране и конъюнктуры финансового рынка, возникновение сложных финансовых инструментов и технологий, расширение сферы финансовых отношений хозяйствующих субъектов.

В каждой компании управление рисками занимает разное место и имеет совершенно различное значение в зависимости от характера деятельности компании, ее масштаба, а также осознания руководством компании необходимости внедрения в систему управления структуры по нейтрализации возможных угроз функционированию организации, которые с определенной вероятностью никогда ее и не затронут. В зависимости от тех же факторов выстраивается форма функционирования этой деятельности. Она может быть реализована в виде единой корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР), охватывающей все уровни руководства и подчиненных, может существовать в рамках одного департамента по управлению рисками, может быть отдана на реализацию в определенный отдел компании или, наконец, осуществляться конкретными людьми, назначенными ответственными за это (в небольших компаниях, не имеющих средств на внедрение КСУР).

Вне зависимости от формы реализации системы управления финансовыми рисками, необходимо понимать, что она является неотъемлемой частью стратегического управления компанией, реализующейся в рамках системы антикризисного управления (далее – АКУ) организации. Связь данных функциональных направлений управления имеет обратный характер: мероприятия по риск-менеджменту вырабатываются в соответствии принятой стратегией развития компании, а стратегия корректируется или в случае необходимости пересматривается при обнаружении критических рисков, оказывающих максимальное влияние на стратегию.

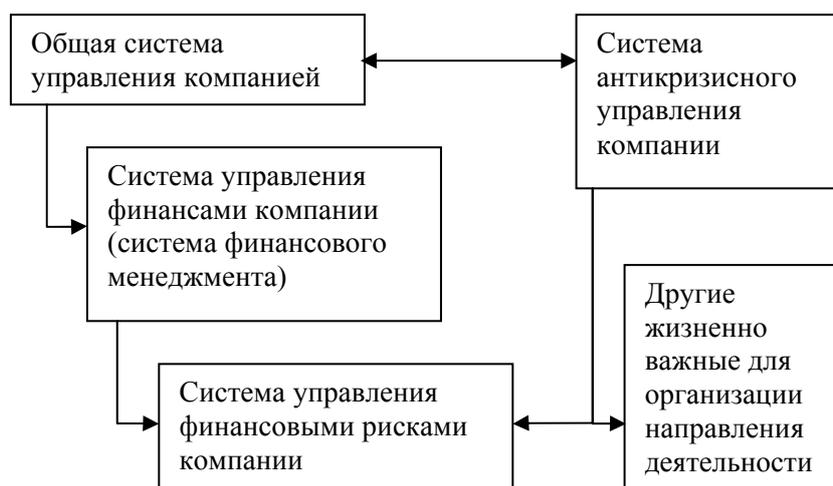
Реализация данных мероприятий происходит в соответствии с деятельностью подразделения АКУ компании (выполняется либо параллельно с риск-менеджментом по взаимному согласию, либо непосредственно самим подразделением), поскольку АКУ как функция управления, обеспечивающая минимизацию потенциального ущерба от кризиса и помогающая установить контроль над ситуацией<sup>2</sup>, направлено на защиту организации и является встроенным стабилизатором ее развития. Это значит, что система финансового риск-менеджмента должна входить в систему АКУ, а информация, которой располагают ее участники, должна учитываться при формировании антикризисного плана компании.

В связи с этим можно показать возможное положение финансового риск-менеджмента в структуре общей системы управления компанией (см. рис. №1).

---

<sup>1</sup> Стоит оговориться, что под финансовой деятельностью компании в данной работе преимущественно понимается любая ее деятельность, непосредственно отражающаяся на ее финансовых результатах (в том числе и коммерческая деятельность).

<sup>2</sup> *Зуб А.Т.* Антикризисное управление. М.: Аспект Пресс, 2006.



*Рис. №1. Место системы антикризисного управления и управления финансовыми рисками в общей иерархической системе управления компанией*

На рис. №1 видно, что система управления финансовыми рисками является лишь частью, которая включена в деятельность антикризисной команды компании. Данное устройство структуры управления логично ввиду того, что деятельность любого риск-менеджера является проактивной (все меры по управлению рисками носят предупредительный характер) в отличие от мероприятий, предпринимаемых антикризисным управляющим, которые могут осуществляться на любой стадии кризиса: как на предварительной, когда он возникает как потенциальная опасность с определенной долей вероятности, так и на последующих стадиях развития в виде текущих и ответных мер на последствия реализации негативных событий. Несмотря на разный характер действий, главная цель финансового риск-менеджмента и антикризисного управления: предотвращение возможного снижения рыночной стоимости компании<sup>1</sup>. Однако в финансовом риск-менеджменте данная цель реализуется через обеспечение финансовой безопасности компании в процессе ее деятельности, тогда как в АКУ используется широкий круг действий в различных сферах деятельности компании (т.е. принимаются не только проактивные финансовые решения), направленных также на ее развитие и увеличение ее стоимости. При этом объяснимо и то, что риск-менеджер должен входить в состав антикризисной команды компании.

При любой организации управления рисками в компании для каждого из них должны быть определены владельцы. Риск-менеджер лишь планирует и контролирует работу своего подразделения, его главная задача состоит в обеспечении функционирования КСУР в соответствии с установленной нормативно-методической базой. Владелец риска должен быть конкретный руководитель, который должен в силу своих обязанностей и может в силу своих полномочий управлять данным конкретным риском. Таким образом, риск-менеджер будет нести ответственность в целом за систему, руководители компании – за индивидуальные риски. Следовательно, ответственным за финансовые риски должен быть назначен руководитель финансового департамента. В случае если это финансовая организация, то обязанности по управлению финансовыми рисками должны быть распределены между руководителями соответствующих отделов.

В качестве фундаментального экономического анализа финансовых рисков компании можно использовать бухгалтерскую и финансовую отчетность. Чтобы ответить на вопрос, насколько сильно подвержена компания финансовым рискам, следует, прежде всего, ознакомиться с ее отчетностью: бухгалтерским балансом, отчетом о прибылях и убытках и другими документами, в том числе с пояснительными записками, - т.е. провести тщательную финансовую экспертизу (так называемый финансовый due diligence) ее деятельности. Очень

<sup>1</sup> Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. К.: Ника-Центр, 2005.

важно обращать внимание не только на очень высокие или низкие количественные показатели, соотношения, но и на качественные признаки, в том числе примечания, высказанные в пояснительной записке к отчетности. Следует также упомянуть, что в странах, чья экономика имеет низкую степень информационной «прозрачности» бизнеса, необходимо часто проводить корректировку искаженной бухгалтерской информации с учетом управленческой информации.

Одним из наиболее общих и простых способов выявления и оценки рисков компании является создание реестра рисков и составление карты рисков. В этих документах происходит формализация и фиксация объекта управления.

Реестр рисков, как правило, содержит все внутренние и внешние риски, которые формулируются конкретно и недвусмысленно как единичные и случайные события, а также информацию о взаимосвязи между указанными рисками (другими словами, информацию о причинно-следственных связях между ними). Кроме того, в реестре рисков должна содержаться информация о причинах и последствиях каждого риска и информацию об источнике, благодаря которому удалось выявить риск. Реализовавшиеся риски не включаются в реестр, поскольку они уже относятся к текущим проблемам компании, а не к рискам.

Для составления реестра рисков компании выявляются все факторы их возникновения, затем на их основе определяются потенциальные риски компании: вначале для отдельных видов финансовой деятельности или намечаемых финансовых операций компании, после чего определяется предполагаемый общий портфель финансовых рисков. Затем на основе портфеля идентифицированных рисков определяются сферы наиболее рискованных видов и направлений финансовой деятельности организации по критерию широты генерируемых ими рисков.

Карта рисков содержит информацию о вероятности и последствиях каждого риска из реестра рисков компании. Существуют множество разновидностей карт рисков (в зависимости от поставленных целей построения), но обычно используют графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой – вероятность или частота его возникновения (см. рис. №2).

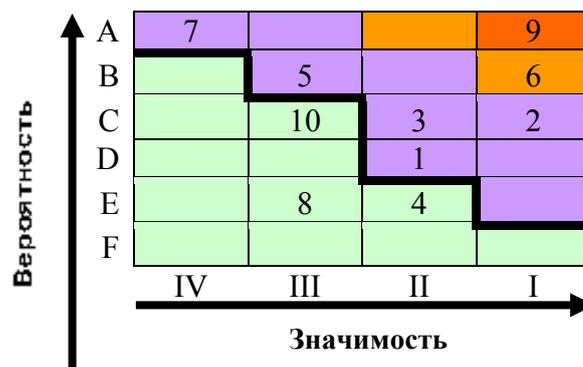


Рис. № 2. Пример карты рисков

Предполагаемые конкретные риски компании, классифицированные в данном случае по четырем категориям значимости и шести категориям вероятности, обозначены на рис. №2 арабскими цифрами, причем так, чтобы каждому возможному пересечению указанных категорий соответствовал только один риск (это необязательно, но упрощает расстановку приоритетов). Жирным выделена линия, обозначающая критическую границу толерантности к риску, указывающая максимально допустимые значения последствий рискованных событий и их вероятности. Незнание компанией своей толерантности к риску может привести к неосознанному принятию управленческих решений об использовании денежных средств, сопровождаемых недопустимо высоким уровнем риска, что в свою очередь может привести как к кризису в компании, так и к банкротству компании, или, например, срыву какого-либо



оценки основных (в соответствии с классификацией финансовых рисков, указанной в «Общепринятых принципах управления риском»<sup>1</sup>, разработанных компанией Coopers & Lybrand<sup>2</sup>) финансовых рисков компании.

*Табл. № 1. Количественные методы оценки основных финансовых рисков компании*

Рыночные риски	- дисперсия/стандартное отклонение; - модели CAPM, APM, многофакторные модели; - разрывы срочной структуры, дюрация; - показатель стоимости под риском (value at risk – VaR).
Кредитные риски	- анализ кредитоспособности контрагента; - использование кредитных рейтингов; - модели прогнозирования банкротства (на примере модели Альтмана).
Риск ликвидности	- балансовая модель; - коэффициентный анализ

С другой стороны, если модель количественной оценки финансового риска действительно хороша и учитывает волатильность всех внешних макроэкономических показателей, то результат оценки будет очень неопределенным. Например, если оценивать валютный риск в современных условиях, когда колебания курсов валют возрастает с каждым днем, то в модель придется закладывать соответствующие допущения. В этом случае построенная модель на больших доверительных интервалах вероятности (от 95% до 99,99%) будет давать очень большой разброс прогноза поведения курса иностранной валюты, т.е. может выдать информацию, абсолютно бессмысленную с точки зрения принятия управленческих решений. К примеру, нет никакой пользы от результатов моделирования валютного риска для финансового директора компании, если модель валютного риска предсказывает ему, что с вероятностью 99% курс доллара США по отношению к рублю на конец года будет находиться в диапазоне от 14 до 40 рублей за доллар США. Единственный вывод, который может сделать в данном случае финансовый директор – волатильность колебания курсов иностранных валют очень большая. Но для такого вывода компаниям не надо создавать сложную математическую модель – достаточно просто посмотреть телевизор или выйти в Интернет (т.е. провести качественную оценку).

Тем не менее в современном мире все финансовые риски подлежат количественной оценке, но при этом стоит отметить, что результат моделирования финансового риска в связи с нынешней высокой волатильностью макроэкономических показателей, как правило, может быть достаточно неопределенным. Что касается финансовых рисков, не относящихся к таковым в узком значении, а имеющих более общий характер (например, юридические, бухгалтерские, налоговые и др.), то они не поддаются количественной оценке. Их анализ в основном связан с качественной оценкой на основе экспертного мнения и эмпирических исследований. Оценка операционных рисков, связанных с потерями вследствие технических ошибок при проведении операций, умышленных и неумышленных действий персонала, аварийных ситуаций, сбоев аппаратуры, несанкционированного доступа к информационным системам и т.д., поддается количественной оценке, которая основывается на соглашениях между участниками финансовых рынков и рекомендациях международных организаций и объединений (например, Базельский комитет по банковскому надзору).

**2. Методы финансового риск-менеджмента.** Основными способами снижения рисков в экономике независимо от отраслевой специфики являются избежание (отказ от связанной с риском операции), лимитирование (установление лимитов и нормативов на определенные финансовые операции), диверсификация, страхование, резервирование (самострахование), хеджирование и распределение. Перечисленные способы различаются:

<sup>1</sup> Generally accepted risk principles. United Kingdom: Coopers & Lybrand, 1996.

<sup>2</sup> После слияния с компанией Price Waterhouse вошла в состав компании PricewaterhouseCoopers.

1. по своей экономической сущности: некоторые из них направлены на передачу риска третьему лицу (при страховании, хеджировании и распределении), некоторые – на собственное удержание (при резервировании и диверсификации);

2. по объекту управления: одни из них ориентированы на снижение вероятности наступления, другие используются для уменьшения подверженности риску (при хеджировании, распределении и диверсификации) или ущерба вследствие проявления риска (при резервировании и страховании).

В рыночной экономике решения об уровне риска компании принимают ее владельцы и управляющие, а усилия государства направлены в основном на минимизацию последствий реализации принятого риска<sup>1</sup>.

Избежание финансовых рисков является самым простым способом в системе внутренних механизмов их нейтрализации. Суть данного метода заключается в том, что в организации разрабатываются мероприятия внутреннего характера, полностью исключая конкретный финансовый риск. Избежание как метод борьбы с негативными воздействиями финансового риска в итоге лишает компанию дополнительных источников получения прибыли, что может отрицательно сказываться на ее эффективности использования собственного капитала, темпах развития и роста стоимости. Поэтому данный метод следует использовать осторожно, четко определяя все выгоды и убытки от его применения.

Важным направлением нейтрализации финансовых рисков является лимитирование их концентрации. Для видов финансовых рисков, выходящих за пределы допустимого уровня (связанными с финансовой деятельностью компании в зоне критического или катастрофического риска) может использоваться механизм лимитирования их концентрации. Для этого в компании при разработке политики осуществления финансовой деятельности устанавливаются внутренние финансовые нормативы. Лимитирование концентрации финансовых рисков отражает, в какой мере компания принимает риск на себя. Он не требует высоких затрат и прост в применении, поэтому является распространенным методом в системе внутренних механизмов риск-менеджмента.

Диверсификация является методом, позволяющим уменьшить совокупную подверженность риску через распределение вложений или обязательств. Наиболее часто диверсификация определяется как вложение финансовых средств в два или более вида активов, доходности или цены которых слабо коррелированы между собой (в идеале имеющие отрицательную корреляцию). Другой формой диверсификации является привлечение средств из разных источников, слабо зависящих друг от друга. Суть применения диверсификации в том, что компания снижает максимально возможные потери за одно событие, связанное с реализацией рисков, но тем самым увеличивает степень необходимого контроля за возросшим числом рисков, что, в свою очередь, приводит к росту транзакционных издержек. Стоит отметить, что диверсификация позволяет уменьшить только несистематический (т.е. специфический для конкретной фирмы) риск, в то время как систематические, или рыночные, риски (например, инфляционный риск, риск перехода экономического цикла в фазу спада), нельзя уменьшить с помощью изменения структуры портфеля. В связи с этим использование данного метода носит ограниченный характер.

Снижение риска может быть достигнуто также путем его распределения между участниками сделки (включение риска в стоимость продукции и услуг, предоставление гарантий, залог имущества, система взаимных штрафных санкций). Распределение риска подразумевает решения по расширению/сужению числа хозяйственных партнеров, потенциальных инвесторов или участников проекта. При этом им, как правило, передается та часть финансовых рисков, с которыми у них имеется больше возможностей справиться и эффективно нейтрализовать их негативные последствия.

---

<sup>1</sup> Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. М.: Альпина Паблишер, 2003.

В случае резервирования (самострахования) компания создает резервы финансовых ресурсов для нейтрализации негативных последствий финансовой деятельности. Недостатком данного метода является тот факт, что несмотря на удобство и быструю нейтрализацию негативных последствий рисков, резервирование определенного количества финансовых ресурсов исключает возможность их использования для получения дополнительной прибыли, что в итоге отрицательно отражается на эффективности использования собственного капитала компании и усиливает зависимость деятельности компании от внешних источников финансирования.

Еще одним методом в системе управления финансовыми рисками компании является хеджирование, которое подразумевает заключение уравнивающей сделки для защиты от возможных потерь. Данный способ предназначен для снижения возможных потерь от реализации рыночного риска и в меньшей степени кредитного риска и риска событий. Как и в случаях резервирования и страхования, для хеджирования необходимо отвлечение дополнительных ресурсов (например, уплаты опционной премии). Как правило, при хеджировании компания страхует себя от возможных убытков, но в то же время лишается возможности получить дополнительную прибыль. Однако данный метод может использоваться и в целях получения дополнительного дохода в зависимости от того, какой точки зрения на хеджирование придерживается руководство компании. Как уже было сказано, хеджирование рассматривают обычно в качестве средства управления рисками. Если его рассматривают как центр прибыли или как корпоративную финансовую стратегию, целями использования данного метода становится получение прибыли (с соответствующим риском) или повышение эффективности использования акционерного капитала.

Страхование полностью переносит застрахованные риски на другого субъекта (страховщика) за определенную плату (страховую премию). Страхование, как и резервирование, не имеет цели уменьшения вероятности проявления или подверженности риску и преимущественно нацелено на возмещение материального ущерба от его проявления (хотя это не исключает осуществление проактивных действий, направленных на минимизацию вероятности наступления страховых событий). Для страхования подходят массовые виды риска, которым подвержены многие экономические агенты, проявления которых не сильно коррелированы между собой и известны с высокой степенью точности. В наибольшей степени этим требованиям удовлетворяют операционный и кредитный риски, для покрытия которых в основном и предлагаются продукты на российском рынке страхования.

Несмотря на обширный круг методов в арсенале риск-менеджера, универсального способа нейтрализации пагубного воздействия финансовых рисков на деятельность компании не существует. К каждой конкретной ситуации применяется свой набор методов, позволяющий эффективно достичь целей организации, не потеряв в ее стоимости. Управление финансовыми рисками компании – это скорее искусство, так как риск-менеджеру, осуществляющему профессиональную деятельность на основе своих знаний и опыта, необходимо учитывать множество факторов, зачастую не зависящих от него самого, таких как макроэкономическая ситуация, фаза развития и характер деятельности компании, ее стратегические цели. Его целью является не допустить принятия неоправданных и непродуманных решений руководством и предложить методы, способные эффективно справиться со связанными с ними рисками.

#### *Список литературы:*

1. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. К.: Ника-Центр, 2005.
2. Зуб А.Т. Антикризисное управление. М.: Аспект Пресс, 2006.
3. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. М.: Альпина Паблишер, 2003.
4. Generally accepted risk principles. United Kingdom: Coopers & Lybrand, 1996.

## Сферы использования антикризисного управления и риск-менеджмента

*Галиев Д.Р.*

### Использование VaR – ограничений в модели Блэка-Литтермана

Модель Блэка-Литтермана является одним из лучших количественных методов для построения оптимального инвестиционного портфеля. С помощью этой модели можно нивелировать основные недостатки классической теории портфельного инвестирования<sup>1</sup>. В данной статье описывается попытка модернизации модели Блэка-Литтермана путем использования методологии VaR (Value-at-Risk). Эксперименты проводились на российском рынке.

Рассмотрим постановку задачи оптимального портфельного инвестирования. Пусть целевая функция имеет вид:

$$\max_x \mu^T x \quad (1)$$

где  $x$  и  $\mu$  –  $n$ -мерные векторы,  $\mu_i$  – средняя доходность  $i$ -го актива,  $x_i$  – доля  $i$ -го актива в портфеле. Целевая функция представляет собой доходность портфеля. Если инвесторы имеют своё субъективное мнение насчет будущего поведения средней доходности активов, вектор  $\mu$  заменится вектором  $\bar{\mu}$ , который вычисляется по формуле Блэка-Литтермана. Подробнее этот метод и принципы модели Блэка-Литтермана рассмотрим ниже.

Сформированная задача должна удовлетворять множеству ограничений, в числе которых множество линейных, одно линейное целочисленное, одно квадратичное и одно вероятностное. Одним из первых ограничений можно считать ограничения на неотрицательность:

$$x \geq 0. \quad (2)$$

Подобные ограничения часто устанавливаются консервативными инвесторами, т.к. короткие позиции обладают большим риском и носят преимущественно спекулятивный характер.

Второе линейное ограничение обозначает структуру инвестиционного портфеля:

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1 \quad (3)$$

Линейные ограничения на структуру портфеля (4) могут понадобиться для достижения определенного уровня диверсификации:

$$AX \leq b \quad (4)$$

где  $X$  – вектор весов активов в итоговом портфеле,  $A$  и  $b$  – матрица и вектор ограничений.

Квадратичное ограничение (5) необходимо для контроля риска портфеля. Под риском портфеля понимается его волатильность (стандартное квадратичное отклонение доходности). Волатильность итогового портфеля не должна превосходить заранее заданную величину  $s$ . Пусть  $\sigma_i$  – стандартное отклонение актива  $i$ , а  $\rho_{ij}$  – корреляция между активами  $i$  и  $j$ , тогда вариация портфеля, в матричном выражении, составит  $Var[x] = x^T \Sigma x$ , где каждый элемент матрицы  $\Sigma_{ij} = \rho_{ij} \sigma_i \sigma_j$ , представляет собой ковариацию между активами  $i$  и  $j$ .

---

<sup>1</sup> *Bevan A.S.* Using the Black-Litterman Asset Allocation Model: Three Years of Practical Experience / A.S. Bevan, K.L. Winkelmann. New York City: Fixed Income Research by Goldman Sachs. 1998; *Black F.A.* Global Portfolio Optimization / F.A. Black, R.D. Litterman // Financial Analysts Journal. № 9. 1992. P. 28 – 43.

$$x^T \Sigma x \leq s \quad (5)$$

Стремление сохранить капитал обеспечено посредством ограничения по *Value-at-Risk* (*VaR*), которое позволяет уменьшать колебания магнитуды потерь, возникающих в некоторые моменты времени с заранее заданной вероятностью  $1-p$  (чаще всего 95%). Этот тип ограничения относится к вероятностным ограничениям. Обозначим через  $Y$  случайную величину, представляющую собой потерю капитала в случае убыточной сделки. Тогда величина *VaR* риска потери капитала с заданной вероятностью  $p$  примет вид:

$$VaR_p(Y) = \min\{\gamma : P(Y \geq \gamma) \leq 1 - p\}, \quad (6)$$

а соответствующее *VaR* ограничение для исходной задачи будет записано в следующем виде:

$$P(Y \leq VaR_p(Y)) > p, \quad (7)$$

где  $p$  заданный уровень вероятности.

Согласно Базельскому Соглашению на сегодняшний день *VaR*-критерий является стандартом де-факто для анализа и контроля финансовых рисков. Описание *VaR*-методологии и рекомендации о его применении подробно описаны в Базель II. Базель II – документ, соглашение «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы» Базельского комитета по банковскому надзору («Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements»)¹. В настоящий момент членами комитета являются высокопоставленные представители центральных банков и органов финансового регулирования стран G10 (Бельгия, Великобритания, Германия, Италия, Канада, Нидерланды, США, Франция, Швейцария, Швеция, Япония), а также Люксембурга, Испании, Австралии, Бразилии, Китая, Индии, Кореи, Мексики и России.

В статье «Coherent Measures of Risk»², на примере классической mean-variance модели построения оптимального портфеля, показано, что при прямом применении *VaR* – ограничений наблюдается низкий уровень диверсификации. Таким образом, следует изначально вводить линейные ограничения (4) на структуру портфеля, чтобы достичь желаемого уровня диверсификации.

Многие инвесторы-практики критикуют классический подход при построении оптимального инвестиционного портфеля (в том числе и модель Г. Марковица): незначительное изменение входных параметров ведет к кардинальному изменению результата, в качестве прогноза учитываются только исторические данные, для входных параметров отсутствуют какие-либо рекомендации по выбору периода и т.д.³ Большинство этих проблем и недостатков учтены в модели Блэка-Литтермана⁴. Ключевой особенностью модели Блэка-Литтермана является возможность учитывать равновесные рыночные доходности и субъективные мнения инвесторов насчет поведения того или иного актива. Для этого используется Байесовский подход. В качестве субъективных мнений инвесторов (экспертных оценок) могут использоваться и показания мультифакторных моделей, прогнозы по интеллектуальным методам (нейронные сети, нечетко-множественные методы) и прогнозы по эвристическим методам (технический анализ)⁵.

¹ Basel Committee on Banking Supervision. 2006. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework (Basel II). Bank of International Settlements, Basel, Switzerland.

² Artzner P., Delbaen F., Eber J.-M., Heath D. Coherent Measures of Risk // *Mathematical Finance*. № 9 (3). P. 203–228.

³ Галиев Д.Р. Фундаментальные модели финансовых рынков и факторные модели ценообразования. Проверка применимости для анализа российского фондового рынка. // Итоговая научно-образовательная конференция студентов Казанского университета 2009 г.: Сборник статей. Казань, 2009. С. 262–264.

⁴ Галиев Д.Р. Использование модели Блэка-Литтермана и экспертных оценок комплексного характера для эффективного управления портфелем ценных бумаг. Программная реализация и результаты применения на российском и американском рынках // Итоговая научно-образовательная конференция студентов Казанского университета 2010 г.: Сборник статей. Казань, 2010.

⁵ См.: там же.

Рассмотрим основные принципы модели Блэка-Литтермана и схему получения смешанного вектора доходности. Блэк и Литтерман предложили теорию, которую они назвали «равновесный подход». Они установили рыночное равновесие как стартовую точку<sup>1</sup>. При этом равновесие понимается как идеализированное состояние, в котором спрос эквивалентен предложению. Согласно мнению Литтермана в экономической системе функционируют «натуральные силы», в форме арбитражеров, функционирование которых устраняет отклонение от равновесия. Даже если на рынках будут наблюдаться волнения, такие как «шум» спекулянтов, нехватка и неопределенность информации, отсутствие ликвидности, то с течением времени будут преобладать тенденции к «корректировке в сторону равновесия». Впервые модель была применена для составления портфелей государственных облигации на международном рынке. Блэк продвигал теорию глобального равновесия, которая послужила основой для одной из первых модификации модели Блэка-Литтермана. Однако её можно использовать не только на глобальных рынках, но и на локальных (национальных) рынках. Равновесные доходности вычисляются методом «обратной оптимизации» («reverse optimization») по формуле (8):

$$\Pi = \lambda \Sigma w_{mkt} \quad (8)$$

где:

$\Pi$  – вектор равновесной доходности;

$\lambda$  – коэффициент неприятия риска (коэффициент склонности инвестора к риску);

$\Sigma$  - матрица ковариации исторических доходностей;

$w_{mkt}$  – вектор рыночной капитализации каждого из активов. Сперва вычисляется общая капитализация активов, из которых планируется составить портфель. Элементам вектора  $w_{mkt}$  присваиваются значения долей, которые соответствуют капитализации каждого актива относительно общей капитализации всех рассматриваемых активов.

Коэффициент склонности инвестора к риску ( $\lambda$ ) характеризует готовность инвестора жертвовать величиной ожидаемой доходности портфеля ради снижения его риска, выраженного дисперсией ожидаемой доходности и играет роль масштабирующего параметра. Большая доходность на единицу риска (большая  $\lambda$ ) приводит к росту оценки доходностей активов. При наличии оценки будущей доходности рынка или эталонного портфеля коэффициент склонности инвестора к риску может быть рассчитан по формуле:

$$\lambda = \frac{E(r) - r_f}{\sigma^2} \quad (9)$$

где  $E(r)$  – ожидаемая доходность рынка,  $r_f$  – безрисковая ставка процента,

$\sigma^2 = w_{mkt}^T \Sigma w_{mkt}$  – дисперсия рыночного портфеля.

Основная идея процедуры «обратной оптимизации» заключается в том, что рыночный портфель заранее предполагается оптимальным. Далее, зная выражение структуры портфеля через доходность, получаем значение интересующей нас равновесной доходности. Для того чтобы вычислить вектор равновесной доходности Блэка-Литтермана (8), который определяется рынком, была решена следующая оптимизационная задача:

$$\max_{w_{mkt}} \left( (w_{mkt})^T \Pi - \frac{\lambda}{2} (w_{mkt})^T \Sigma w_{mkt} \right). \quad (10)$$

Пусть  $U = (w_{mkt})^T \Pi - \frac{\lambda}{2} (w_{mkt})^T \Sigma w_{mkt}$ .  $U$  является вогнутой функцией и, следовательно, имеет единственный глобальный максимум. В нашем случае без

<sup>1</sup> Litterman B.D. Modern Investment Management: An Equilibrium Approach / B.D. Litterman. New York City: Wiley, 2007.

дополнительных ограничений, достаточно будет найти производную по  $w_{mkt}$  и приравнять её к 0:

$$\frac{dU}{dw_{mkt}} = \Pi - \lambda \Sigma w_{mkt} = 0; \Rightarrow \Pi = \lambda \Sigma w_{mkt} \quad (11)$$

Таким образом, получена формула равновесной доходности (8). Данный пример представлен для случая без ограничений на структуру портфеля. В случае с ограничениями задача усложняется<sup>1</sup>.

Рассмотрим формулу Блэка-Литтермана для апостериорного вектора доходности. Именно она является ключевым моментом перед расчетом итогового портфеля.  $K$  используется для определения количества субъективных мнений,  $N$  – показывает количество активов. Формула для нового смешанного вектора доходности ( $\bar{\mu}$ ):

$$\bar{\mu} = \left[ (\tau \Sigma)^{-1} + P' \Omega^{-1} P \right]^{-1} \left[ (\tau \Sigma)^{-1} \Pi + P' \Omega^{-1} Q \right] \quad (12)$$

где

$\bar{\mu}$  – новый (апостериорный) смешанный вектор доходности ( $N \times 1$ );

$\tau$  – скалярная величина, масштабирующий фактор;

$\Sigma$  – матрица ковариации исторической доходности ( $N \times N$ );

$P$  – матрица, идентифицирующая активы, насчет которых у инвестора есть субъективное мнение ( $K \times N$ );

$\Omega$  – диагональная матрица ковариации с уровнями доверия для каждого субъективного мнения ( $K \times K$ );

$\Pi$  – вектор равновесной доходности ( $N \times 1$ );

$Q$  – вектор субъективных взглядов ( $K \times 1$ ).

Формула (12) получена с применением формулы Байеса. Именно с помощью нее учитываются равновесные доходности и субъективные мнения инвесторов. В виду трудоемкости и массивности описание вывода формулы в статье является неуместным (подробнее с выводом формулы можно ознакомиться в статье *Black F.A. «Global Portfolio Optimization»*<sup>2</sup>). Для понимания схемы получения вектора апостериорной смешанной доходности  $\bar{\mu}$  необходимо обратить внимание на рисунок 1.

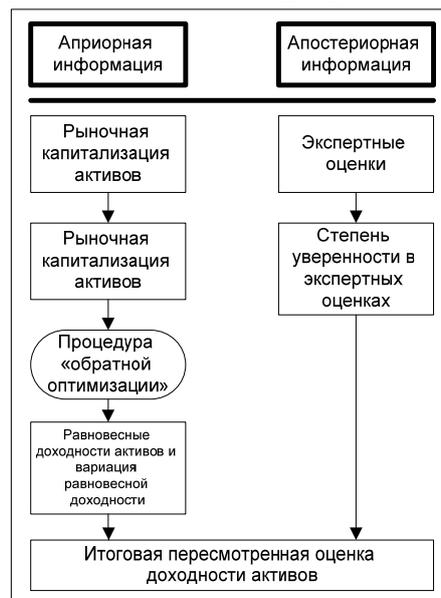


Рис. 1. Схема получения смешанного вектора доходности

<sup>1</sup> Галиев Д.Р. Использование модели Блэка-Литтермана...

<sup>2</sup> Black F.A. Global Portfolio Optimization / F.A. Black, R.D. Litterman // Financial Analysts Journal. № 9. 1992. P. 28–43.

Неопределенность субъективных взглядов отражается в векторе ошибок ( $\varepsilon$ ), элементы которого нормально распределены со средней 0 и матрицей  $\Omega$ . Таким образом, итоговые значения субъективных мнений имеет вид  $Q + \varepsilon$ :

$$Q + \varepsilon = \begin{bmatrix} Q_1 \\ \vdots \\ Q_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \vdots \\ \varepsilon_k \end{bmatrix} \quad (13)$$

За исключением случая, когда имеет место полное доверие к субъективному мнению, элементы вектора ошибок ( $\varepsilon$ ) – величины, отличные от нуля. Вектор ошибок ( $\varepsilon$ ) не вводится напрямую в формулу Блэка-Литтермана. Тем не менее вариации ( $\omega$ ) каждого элемента вектора ошибок, которые абсолютно отличаются от вектора ошибок ( $\varepsilon$ ), являются одним из множества входных параметров формулы. Вариации элементов вектора ошибок формируют  $\Omega$ , где  $\Omega$  – диагональная матрица ковариации (14). Матрица является диагональной, т.к. согласно предпосылкам модели субъективные мнения являются независимыми друг от друга. Вариации вектора ошибок ( $\omega$ ) демонстрируют меру неопределенности субъективных взглядов. Чем больше вариации вектора ошибок ( $\omega$ ), тем больше неопределенность субъективного взгляда. Вариация ( $\omega$ ), равная 0, характеризует полную уверенность во взгляде.

$$\Omega = \begin{bmatrix} \omega_1 & 0 & 0 \\ 0 & \ddots & 0 \\ 0 & 0 & \omega_k \end{bmatrix} \quad (14)$$

Определение индивидуальных вариации вектора ошибок ( $\omega$ ), которые определяют диагональ матрицы  $\Omega$  – самый сложный аспект в вычислительной части модели. Существует несколько методик определения элементов матрицы  $\Omega$ <sup>1</sup>:

- Пропорционально исторической вариации;
- Использование доверительных интервалов;
- По данным факторных моделей (в том числе и авторегрессионные модели типа GARCH);
- Метод Томаса Айдзорека.

Значения доходностей по субъективным взглядам, находящиеся в векторе-столбце  $Q$ , вводятся в модель посредством матрицы  $P$ . Значения результата влияния каждого субъективного мнения находятся в векторе-строке размерностью  $1 \times N$ . Так, для  $K$  взглядов, получаем матрицу  $P$ , размерностью  $K \times N$ .

$$P = \begin{bmatrix} p_{1,1} & \cdots & p_{1,n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ p_{k,1} & \cdots & p_{k,n} \end{bmatrix} \quad (15)$$

Таким образом, с учетом всего вышесказанного нами получена итоговая оптимизационная задача, решение которой дает структуру инвестиционного портфеля с учетом равновесных доходностей, экспертных оценок и VaR-контролем его капитала:

<sup>1</sup> *Bevan A.S.* Using the Black-Litterman Asset Allocation Model: Three Years of Practical Experience / A.S. Bevan, K.L. Winkelmann. New York City: Fixed Income Research by Goldman Sachs, 1998; *Black F.A.* Global Portfolio Optimization / F.A. Black, R.D. Litterman // Financial Analysts Journal. 1992. № 9. P. 28–43.

$$\begin{aligned}
& \max_x \mu^T x \\
& \sum_{i=1}^n x_i = 1 \\
& AX \leq b \\
& x^T \Sigma x \leq s \\
& P(Y \leq VaR_p(Y)) > p \\
& Y \in R \\
& x \in R_+^n
\end{aligned} \tag{16}$$

Теперь рассмотрим преобразование вероятностного ограничения в приемлемую для решения задачи форму. VaR ограничение (7) необходимо для того, чтобы возможные потери не превышали часть  $\beta$  (чаще всего  $\beta = 5\%$  или  $10\%$ ) используемого капитала с заданной вероятностью  $p = 95\%$ . Другими словами это страховка того, что доходность портфеля не опустится ниже  $-\beta\%$  с вероятностью  $95\%$ . Таким образом (7) эквивалентно следующему выражению:

$$P(\xi^T x \geq -\beta) \geq p, \tag{17}$$

где  $\beta$  – фиксированное число (чаще всего от 0.05 до 0.1),  $\xi$  – вектор случайных доходностей активов в инвестиционном портфеле. Пусть  $F_{(x)}$  – функция стандартного нормального многомерного распределения многомерной случайной величины  $x$ . В данном

случае в качестве этой величины выступает  $n$ -мерная величина  $\frac{\xi^T x - \mu^T x}{\sqrt{x^T \Sigma x}}$ ,

представляющая собой нормализованную доходность портфеля и обладающая стандартным нормальным распределением. Вероятность  $P(\xi^T x \geq -\beta)$  из VaR-ограничения (9) может быть переписана следующим образом:

$$\begin{aligned}
& P(\xi^T x \geq -\beta) \\
& = P\left(\frac{\xi^T x - \mu^T x}{\sqrt{x^T \Sigma x}} \geq \frac{-\beta - \mu^T x}{\sqrt{x^T \Sigma x}}\right), \\
& = 1 - F_{(x)}\left(\frac{-\beta - \mu^T x}{\sqrt{x^T \Sigma x}}\right)
\end{aligned} \tag{18}$$

Тогда само VaR-ограничение будет выглядеть следующим образом:

$$\begin{aligned}
& 1 - F_{(x)}\left(\frac{-\beta - \mu^T x}{\sqrt{x^T \Sigma x}}\right) \geq 0.95 \\
& \Leftrightarrow F_{(x)}\left(\frac{-\beta - \mu^T x}{\sqrt{x^T \Sigma x}}\right) \leq 0.05, \\
& = \frac{-\beta - \mu^T x}{\sqrt{x^T \Sigma x}} \leq F_{(x)}^{-1}(0.05) \\
& = \mu^T x + F_{(x)}^{-1}(0.05)\sqrt{x^T \Sigma x} \geq -\beta
\end{aligned} \tag{19}$$

где  $F_{(x)}^{-1}(0.05)$  – 5% квантиль стандартного нормального многомерного распределения  $F$ .

Таким образом, задача примет вид:

$$\begin{aligned}
 & \max_x \mu^T x \\
 & \sum_{i=1}^n x_i = 1 \\
 & AX \leq b \\
 & x^T \Sigma x \leq s \\
 & \mu^T x + F_{(x)}^{-1}(0.05) \sqrt{x^T \Sigma x} \geq -\beta \\
 & Y \in R \\
 & x \in R_+^n
 \end{aligned} \tag{20}$$

Для решения этой задачи был применен универсальный пакет прикладных программ MATLAB и модуль Optimization toolbox.

Рассмотрим результаты применения описанной в статье методологии на практике и сравним с результатами по традиционной методологии. Всего было проведено несколько экспериментов и практически все показали идентичные результаты. Рассмотрим результаты одного из экспериментов. На рисунке 2 представлены кривые доходности двух портфелей: портфель по Блэку-Литтерману и тот же самый портфель с идентичными входными параметрами, но с применением VaR-ограничений. Для составления инвестиционного портфеля были выбраны как активы из категории «голубых фишек», так и акции второго эшелона. Начало эксперимента – 01.08.09, конец – 01.08.10. Как видно из рисунка 2, применение VaR – ограничений кардинально не повышает доходность инвестиционного портфеля. Однако из того же рисунка видно, что уменьшается количество и уровень просадок (яркие примеры: состояния портфелей на 01.11.09, 01.05.10 и 01.07.10). Т.е. можно сказать, что портфель с VaR-ограничением обладает меньшим риском по сравнению с обычным портфелем при идентичных уровнях доходности.

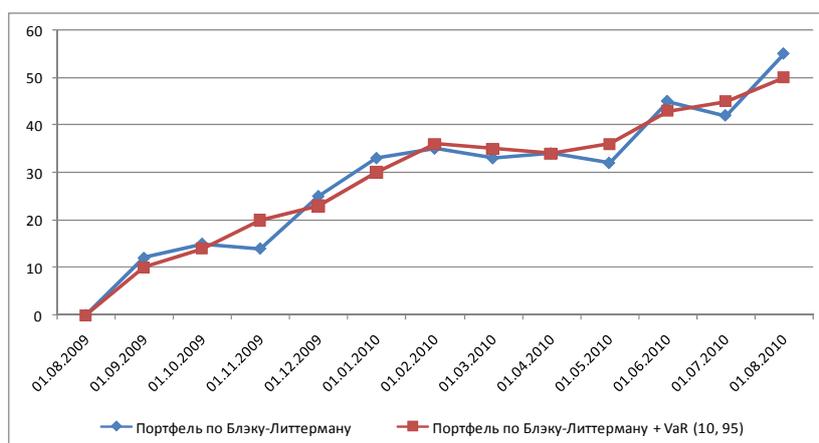


Рис. №2. Результаты применения VaR-ограничений и сравнение результатов

Таким образом, можно считать, что использование VaR-ограничений в модели Блэка-Литтермана позволяет снижать уровень риска инвестиционного портфеля.

### Список литературы:

1. *Галиев Д.Р.* Фундаментальные модели финансовых рынков и факторные модели ценообразования. Проверка применимости для анализа российского фондового рынка. // Итоговая научно-образовательная конференция студентов Казанского университета 2009 г.: Сборник статей. Казань, 2009.
2. *Галиев Д.Р.* Использование модели Блэка-Литтермана и экспертных оценок комплексного характера для эффективного управления портфелем ценных бумаг. Программная реализация и результаты применения на российском и американском рынках // Итоговая научно-образовательная конференция студентов Казанского университета 2010 г.: Сборник статей. Казань, 2010.
3. *Bevan A.S.* Using the Black-Litterman Asset Allocation Model: Three Years of Practical Experience / A.S. Bevan, K.L. Winkelmann. – New York City: Fixed Income Research by Goldman Sachs, 1998.
4. *Black F.A.* Global Portfolio Optimization / F.A. Black, R.D. Litterman // Financial Analysts Journal. №9. 1992.
5. Basel Committee on Banking Supervision. 2006. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework (Basel II). Bank of International Settlements, Basel, Switzerland.
6. *Artzner P., Delbaen F., Eber J.-M., Heath D.* Coherent Measures of Risk // Mathematical Finance. № 9 (3).
7. *Litterman B.D.* Modern Investment Management: An Equilibrium Approach / B.D. Litterman. New York City: Wiley, 2007.

*Гусейнов Джейхун Акиф оглы, Анварова Н.З.*

### Антикризисное управление человеческими ресурсами компании

*Чем серьезнее кризис – тем больше у вас  
возможностей проявить себя.*

*Пэт Уильямс, автор бестселлера «Парадокс власти»*

*Независимо от того, какими материальными ресурсами обладает  
система, сами по себе они не приумножаются. И государство, и фирма  
развиваются энергией и интеллектом составляющих их людей.*

*Питер Друкер, учёный, теоретик менеджмента*

**1. Кризис, антикризисное управление и человеческие ресурсы.** Экономические кризисы являются результатом нарушения механизмов функционирования рынков вследствие накопившихся рисков и ошибок, поэтому кризисы – нормальное и неизбежное явление, характерное для рыночной экономики. Периодические «встряски» обеспечивают селекцию эффективных собственников и менеджеров (происходит передел собственности путем правовых и финансовых механизмов в пользу эффективных собственников и управленцев), устранение управленческих ошибок и неэффективных способов хозяйствования. Поэтому кризисы представляют собой не только угрозу существованию компании, но и новые возможности для ее будущего процветания. Они обнажают слабые стороны компании, неэффективные направления бизнеса, ошибочные управленческие решения и неоправданные риски.

Кризисы являются своеобразной проверкой на прочность компаний, **вызовом**, на который компаниям для того чтобы выжить нужно дать правильный **ответ**. Те компании, которые не смогут найти правильный ответ на вызовы кризиса, вероятнее всего, не выдержат конкуренции и прекратят существование. Возможны следующие сценарии: смена собственников, слияние или поглощение (возможен рейдерский захват), ликвидация с последующей распродажей активов для погашения долгов. А компании, которым удастся

нейтрализовать угрозы кризиса и пережить его, смогут воспользоваться новыми возможностями, выявить и развивать основы будущего успеха.

Кризис требует от компаний обновления, новых подходов, новых бизнес-решений, пересмотра существующих моделей принятия решения, практик, бизнес-процессов, продуктовой линии, структуры и связей между функциональными отделами компании. Процесс применения методов, мер и процедур, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности компании в условиях кризиса, создание и развитие условий для выхода из кризисной ситуации называется **антикризисным управлением**. Основными направлениями антикризисного управления компании считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния компании, разработки новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, повышение производительности труда, сокращение постоянных и переменных издержек.

Начавшийся осенью 2008 г. мировой финансовый кризис стал угрозой выживанию многих российских предприятий. При разработке антикризисной программы большинство российских компаний обычно основное внимание уделяют финансовым и правовым механизмам спасения материально-технических активов компании. Антикризисные меры большинства российских компаний сводятся к достаточно ограниченному набору: сокращение расходов, реструктуризация, отказ от большинства проектов, связанных с развитием бизнеса, выжидательная позиция. Аспекты управления человеческими ресурсами, как правило, игнорируются. В отношении персонала, как правило, проводятся мероприятия в рамках **сокращения расходов**: сокращение численности работников, сокращение штатов, заморозка набора новых сотрудников, урезание бюджетов на обучение, снижение заработной платы и бонусных выплат.

Подобные антикризисные действия в отношении персонала основываются на традиционном подходе к сотрудникам компании, рассматривающем последних как статью **расходов** компаний. Поэтому при возникновении кризисных ситуаций большинство российских компаний по отношению к персоналу предпринимают меры по сокращению расходов. Это во многом обуславливает неэффективность антикризисных действий руководства большинства российских компаний.

Бездумное сокращение работников и штатов означает, что компания «выбрасывает на ветер» деньги, израсходованные на отбор, наем, обучение, всевозможные формы вознаграждения, которые кристаллизованы в форме знаний, навыков, квалификации, здоровья, лояльности к компании, мотивации и т.п. уволенных сотрудников. Более того, при массовых увольнениях компания теряет такие нематериальные активы, как сеть социальных взаимоотношений между сотрудниками, сплоченность и взаимопонимание коллектива, приверженность к ценностям и корпоративной культуре. Все вышеперечисленное входит в состав так называемых **человеческих активов**, или **человеческих ресурсов** компании.

Тем временем большинство западных компаний уже давно перешли к концепции человеческих ресурсов. Сотрудники рассматриваются компаниями не как статья расходов, которая подвергается сокращению в кризисных ситуациях, а как актив компании, который особо ценен в периоды кризиса. Управление человеческими ресурсами в развитых экономиках рассматривается так же, как и управление другими видами активов, при этом компании понимают специфику человеческих активов, что накладывает множество требований к управлению ими. При разработке программы антикризисных мер управление человеческими ресурсами занимает ключевое место.

Слово **актив** имеет бухгалтерскую природу, по определению, актив – хозяйственные средства, которые контролируются организацией и которые должны принести экономические выгоды в будущем. А ввиду того, что над людьми контроля у организации нет (сотрудники сами определяют свою трудовую деятельность, могут увольняться по собственному волеизъявлению), то в рамках бухгалтерского учета работники не могут учитываться как активы. Поэтому работники не являются учетной категорией, а все затраты на наем, обучение и др. учитываются как **расходы** фирмы.

Тем не менее, со временем проблема измерения и учета человеческих активов стала одной из самых актуальных проблем экономической теории, теории учета и менеджмента. Появилось понимание: обученные сотрудники приносят больше экономических выгод, чем необученные. Необходимость учета и измерения человеческих активов была осознана экономистами-учеными, руководителями компаний, бухгалтерами, аудиторами, а также международными организациями. С другой стороны, недостатки архаичных систем бухгалтерского учета не устранены, не модернизированы, и до сих пор отсутствуют единые принципы, в соответствии с которыми вели бы учет человеческих ресурсов в рамках бухгалтерского учета.

Во-первых, необходимо переосмысление и расширение такого базового понятия бухгалтерского учета, как *контроль*, определение которого сегодня сводится лишь к контролю над неодушевленными активами. Работников нельзя рассматривать как неодушевленные активы, которые покупают, продают или обменивают по прихоти их владельцев – они все больше сами управляют своей трудовой жизнью. Поэтому для учета человеческих активов нужно разработать новую концепцию актива и контроля в теории учета.

Во-вторых, до сих пор точное измерение стоимости человеческих активов не представляется возможным по трем причинам:

1. Проблема оценки человеческих ресурсов сопряжена с субъективизмом (одни и те же знания имеют разную ценность для различных организаций в зависимости от генеральных целей организаций).

2. Никакая система «учета человеческого капитала» не сможет создать убедительный метод оценки стоимости человеческих ресурсов в денежных единицах; в любом случае это снизит значение многих нематериальных ценностей, которые работники могут принести организациям. Никакие модели и тесты не смогут выявить стоимость внутреннего мира человека, его знаний и способностей.

3. Оценка сотрудника как актива требует также информации о его здоровье, добыча которой является вторжением в личную жизнь человека.

Ответом на все вышеперечисленные проблемы явилась самостоятельная от бухгалтерского учета *теория человеческого капитала*, которая была взята на вооружение многими западными компаниями в рамках управленческого (внутреннего) учета. Многие компании внедрили собственные модели оценки и учета человеческих ресурсов компании для принятия управленческих решений. В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «*человеческие ресурсы*» и «*управление человеческими ресурсами*» взамен понятий «персонал» и «управление персоналом». При этом из-за противоречий с определением актива как учетной категории выбор был сделан в пользу понятия «*человеческих ресурсов*», а не понятия «*человеческие активы*».

Большинство компаний также отказались от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «*отделов (департаментов, служб) человеческих ресурсов*», также ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется применительно к планированию набора новых сотрудников и комплектованию штата (планирование человеческих ресурсов) и применительно к повышению квалификации, обучению и профессиональному развитию работников (развитие человеческих ресурсов). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в менеджменте в эпоху научно-технической революции, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими компаниями ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

Возвращаясь еще раз к проблеме учета человеческих ресурсов, необходимо отметить, что и в этом направлении есть ощутимый прогресс. Во-первых, учет человеческих ресурсов как активов ведется в таких сферах, как профессиональный спорт, в частности, в футболе. Это стало возможным благодаря деятельности профессиональных регулирующих

организаций, строгости соблюдения контрактов, развитой оценочной деятельности стоимости футболистов, наличие активного рынка купли-продажи футболистов и т.п.

Во-вторых, наконец-то бухгалтеры США признали, что в составе такого нематериального актива, как деловая репутация, или гудвилл, необходимо выделить актив *«workforce» («рабочая сила»)*. Гудвилл по определению является разницей между чистыми активами купленной компании и уплаченной за нее суммой и признается как нематериальный актив на балансе компании-покупателя. Гудвилл (положительный) возникает по причине эффективного хозяйствования купленной компании, что отражается на стоимости ее акций. При этом природу гудвилла, как правило, связывают с лояльностью клиентов, хорошими отношениями и доверием со стороны контрагентов (поставщиков, государства, кредиторов и др.), а также с человеческими ресурсами, одним словом, со всеми неизмеримыми активами компании, которые не учитываются в балансе. При этом отмечают, что гудвилл предполагает возникновение в будущем положительного синергетического эффекта всех остальных балансовых активов, поддающихся измерению. Последние годы общепринятые принципы бухгалтерского учета США (ОПБУ США) требуют выделить в составе гудвилла актив *«рабочая сила»*, учитывающий вклад работников в рост стоимости акций компании, и как следствие, в положительную деловую репутацию. Эта практика широко применяется при сделках слияния и поглощения.

В России же, став общеупотребительной, новая терминология «человеческие ресурсы» сама по себе ничего не означает, за сменой вывески кадровых отделов во многих компаниях не стоит реальных изменений. Концепция и практика кадровой работы остались прежними. Дополнительные затраты на персонал рассматриваются как вычет из капитала, учитываются как расходы, поэтому компании стремятся свести их к минимуму, а в периоды кризиса компании практикуют массовые увольнения и сокращения. В настоящей статье анализируются методы эффективного антикризисного управления человеческими ресурсами с примерами успешной реализации зарубежными компаниями, которые рекомендуются для внедрения в российских компаниях.

**2. Диагностика существующей системы управления человеческими ресурсами компании.** Разработка антикризисной программы производится на основе диагностики существующей системы управления человеческими ресурсами. С помощью диагностики выявляются качественные и количественные характеристики персонала, уровень компетентности менеджеров, квалификация сотрудников, мобилизационные и адаптивные возможности коллектива, творческий потенциал, инновационная направленность, социально-психологический климат в коллективе, степень конфликтности, основные причины конфликтов, степень эффективности внутрифирменных коммуникаций, характеристики существующей корпоративной культуры, степень сплоченности коллектива, степень участия работников разных уровней в управлении и т.п. факторы, влияющие на эффективность реализации антикризисной программы. Основными методами диагностики являются опросы, сбор и анализ статистических данных, SWOT-анализ. Без проведения диагностики существующей системы управления человеческими ресурсами не представляется возможным оптимально запланировать мероприятия по выходу из кризиса.

**3. Наем работников в периоды кризиса.** Большинство компаний замораживают набор новых сотрудников в условиях кризиса. Однако успешная реализация антикризисной программы, как правило, становится невозможной без притока новых квалифицированных работников. При этом принципы подбора кадров в условиях кризиса изменяются. Растет спрос на антикризисных менеджеров, которых компания приглашает для разработки эффективной стратегии антикризисного управления. Работа кризис-менеджеров, как правило, имеет проектную направленность, что очень востребовано в условиях кризиса. Их нанимают для конкретных задач по реструктуризации компании, спасению важных активов, а также для разработки совместно с менеджментом новой стратегии развития компании.

Второй особенностью найма в условиях кризиса является требование собственников о замене части руководителей кандидатами извне. Это связано с предубеждением, что

менеджеры, которые привели компанию в кризисное состояние, в принципе не способны вытащить ее из кризиса; а также с целью основательной ломки стереотипов деятельности того или иного подразделения компании, не соответствующих целям компании. Обновление состава руководства также производится как инструмент борьбы с семейственностью.

В Германии смена топ-менеджеров, отвечающих за стратегическое управление компанией, является обязательной. Считается, что старые управленцы не в состоянии признать ошибочность проводимого ими курса и полностью отказаться от него по принципу «свои ошибки сложно заметить». Поэтому старые менеджеры не способны на радикальные изменения.

На вакантные управленческие позиции, как правило, набирают молодых, квалифицированных, честолюбивых работников, для которых наступает момент сделать успешную карьеру. Таким руководителям свойственна высокая работоспособность, стремление к самоутверждению через достижение поставленных целей, лояльность к компании. Для снижения риска при приеме на работу новых сотрудников целесообразно заключать договор с максимально допустимым законом испытательным сроком. Это позволяет составить мнение о квалификации работника, о его профессиональных и личных качествах и фактической результативности, а в случае неудовлетворительных результатов – расторгнуть трудовой договор в упрощенном порядке без согласования с профсоюзным органом и выплаты выходного пособия.

**4. Оптимизация расходов. Альтернативы сокращению персонала.** В условиях кризиса компании в качестве главной антикризисной меры проводят сокращение расходов. Как было упомянуто, большинство российских компаний сокращают численность и штат работников, затраты на которых формируют значительную часть расходов компании. При этом выше было отмечено, что бездумные сокращения и увольнения, как правило, ведут к потере ценных для компании человеческих ресурсов. Но даже в том случае, когда компании рассматривают сотрудников как активы, а расходы на персонал *инвестициями в человеческие ресурсы*, обслуживание человеческих активов обходится дорого. В условиях кризиса держать человеческий актив, который требует постоянных инвестиций в форме вознаграждений, становится для компании не под силу.

Перед компаниями стоит сложная дилемма: с одной стороны, необходимо сократить и оптимизировать расходы, с другой стороны – держать ценные человеческие активы, которые требуют постоянных расходов (инвестиций). Решение этой сложной задачи является едва ли не самой ключевой в рамках антикризисного управления. Ниже приводятся успешные решения этой задачи зарубежными компаниями, которые сумели оптимизировать расходы и нашли альтернативу сокращениям и увольнениям.

В рамках транснациональных корпораций (ТНК) вместо увольнения сотрудникам объясняют сложившуюся ситуацию и предлагают перейти в зарубежные филиалы и дочерние компании ТНК в тех странах, где экономическая ситуация более благоприятная, с опцией последующего отзыва сотрудника в головную компанию. Данная антикризисная мера позволила многим американским и европейским ТНК избежать банкротства путем передачи расходов филиалам в Китае, Гонконге, Индии, Бразилии и др. странах, где кризис оказал не столь сильное негативное влияние на спрос продукции.

Немецкий офис KPMG оказался не в состоянии выплачивать заработную плату своим сотрудникам, но, несмотря на это, нашел весьма оригинальный способ выхода из сложившейся ситуации, избежав при этом сокращений персонала. Компания лишилась заказов на услуги, проектов не было, поэтому доходы компании были почти нулевыми. Сотрудники целыми днями сидели в офисе без работы, занимаясь личными делами. Выплаты зарплат стали тяжелым бременем для компании. Партнеры (руководители) KPMG нашли очень оригинальное решение. Они пригласили всех до одного сотрудников компании на приватный разговор, в ходе которого объяснили сложившуюся ситуацию и сделали сотрудникам следующее предложение: компания будет выплачивать 25 % заработной платы, а сотрудник может вообще не приходить в офис до окончания кризиса и восстановления

спроса на услуги, оказываемые KPMG. При этом то время, которое сотрудники проведут вне офиса, будет зачитываться как трудовой стаж. Партнеры объяснили, что это единственный способ удержаться на плаву и сохранить всех сотрудников, в противном случае, если сотрудники не согласятся, компании грозит банкротство и массовые сокращения. В итоге большинство сотрудников поддержали компанию, приняв это предложение, а KPMG удалось пережить кризис, не прибегая к сокращениям.

Многие американские консалтинговые компании, банки, инвестиционные банки предложили своим сотрудникам также не приходить на работу, при этом вместо заработной платы им предложили оплатить расходы на обучение. Это позволило сократить расходы на выплаты заработной платы, не прибегая к сокращению штата.

Компаниями сферы услуг широко применялась практика внутренней переориентации сотрудников на виды услуг, спрос на которые во время кризиса не сильно пострадал. Многие компании формировали антикризисную команду собственными силами, не прибегая к найму кризис-менеджеров. При этом производили переквалификацию сотрудников, в ходе которой они получали необходимые для антикризисного управления навыки.

Все вышеперечисленные примеры успешной реализации антикризисных мер имеют ряд сходств. Во-первых, компании понимали роль сотрудников в разработке и реализации антикризисной программы и привлекали их к участию в антикризисном управлении. Менеджмент объяснял сложившуюся ситуацию, выслушивал мнение сотрудников касательно путей выхода из кризиса, а также приглашал совместно искать решение проблем, развивать новые направления бизнеса. При этом сотрудников мотивировали путем мотива соучастия: руководству удалось донести до сотрудников то, что они являются частью компании и «все находятся в одной лодке». Кризисы – это время, когда руководство ждет каких-то инициатив со стороны сотрудников, а для последних это, в первую очередь, отличная возможность инициировать новые предложения и совершить карьерный рост,

Во-вторых, во всех вышеперечисленных примерах показана очевидная необходимость постоянных разговоров, частых обсуждений, контактов, без которых успешное антикризисное управление невозможно. Эффективный информационный обмен между руководством и сотрудниками компании особенно важен в период запуска антикризисной программы, когда безудержное распространение слухов может свести на нет все усилия. Постоянные переговоры, разговоры между работниками и руководством препятствуют распространению слухов, снижают неопределенность относительно будущего сотрудников, предотвращают стрессы, напряжения и трудовые конфликты, улучшают социально-психологический климат в коллективе, повышают уровень доверия, прозрачности и взаимопонимания в коллективе, что очень важно при проведении антикризисных мер.

В-третьих, полностью избежать увольнений не удастся. Увольнения происходят и в нормальные некризисные периоды функционирования компании. Во время кризисов происходит не только селекция эффективных собственников и менеджеров, но и неэффективных работников. Первая волна увольнений – это всегда неэффективные работники, которые не мотивированы к высокопроизводительному труду и не хотят отождествлять интересы компании с личными интересами. Такие сотрудники не хотят входить в положение бедствующей компании, и, как правило, не соглашаются на предложения, подобные вышеприведенным, «бегут, как крысы с тонущего корабля». Поэтому проведение таких антикризисных мер позволяет руководству выявить лояльность работников. Кризис обнажает личные характеристики людей, такие, как «сочувствие», «соучастие», «верность» и др. и дает менеджменту ценную информацию о личных качествах сотрудников, что важно для формирования кадрового ядра (костяка) и развития компании в посткризисный период.

**5. Обучение в условиях кризиса.** Выше была рассмотрена практика оплаты расходов на обучение вместо выплат заработной платы с целью избегания массовых сокращений. Но в том случае, когда работники все же остаются на работе и получают заработную плату, как правило, руководство сильно урезает бюджеты на обучение. И при необходимости обучения

персонала во время кризиса компании могут это сделать за счет внутренних ресурсов: тренинги могут читать HR-менеджеры, руководители подразделений, топ-менеджеры и др. Компания в таком случае сэкономит деньги, которые должны были бы быть уплачены внешним преподавателям и лекторам.

**6. Трудовые конфликты в условиях кризиса и их предотвращение.** Кризисные явления отражаются на морально-психологическом климате организации. При этом отмечаются депрессивные состояния, как у рядовых сотрудников, так и менеджеров разных уровней, повышается степень конфликтности в трудовых коллективах. Большинство трудовых конфликтов в периоды кризиса принимает форму межличностных, тем не менее, анализ причин показывает, что в основе конфликтов лежат недостатки в организации трудового процесса и ошибки управления человеческими ресурсами. К основным причинам трудовых конфликтов в условиях кризиса можно отнести отсутствие четкого распределения функций, полномочий и ответственности; недостаточную информированность работников; нерациональное распределение работ в подразделениях; отсутствие четких критериев результативности деятельности работников; плохие условия труда и т.п.

Неопределенность относительно будущего и страх из-за угрозы увольнения являются чрезвычайно сильными факторами стресса для работников. Отсутствие правдивой информации приводит к распространению панических слухов, катастрофическому падению мотивации и производительности труда, к стрессовым состояниям работников, что может породить горизонтальные (между отдельными работниками) и вертикальные (между работниками и руководством) конфликты.

Для того чтобы выйти из кризиса нужны нестандартные и новаторские решения, рост производительности труда, повышение качества продукции, усиление внимания к клиентам, улучшения взаимопонимания между департаментами, работниками и руководством, мобилизация всех внутренних ресурсов и творческих способностей работников. Но стрессы и конфликты ухудшают самочувствие людей, снижают их работоспособность, отнимают энергию и препятствуют созидательной работе. Поэтому предотвращение и своевременное разрешение трудовых конфликтов на предприятии должно стать одной из приоритетных задач антикризисных программ.

#### **Список литературы:**

1. *Агеева О.А.* Требования к формированию отчетности по МСФО // Бухгалтерский учет. № 14. 2006.
2. *Курицкий А.* Общие тенденции развития занятости и изменения характера труда в условиях перехода к информационному обществу // Персонал МИКС. № 4. 2000.
3. *Barney J.* Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. №17. 1991.
4. *Bontis N.* Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models // Management Decision. № 36 (2). 1998.
5. *Boxall P.* Human Resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies // Journal of Management Studies. № 36 (4). 1999.
6. *Cooper C.* In for the count // People Management. 12 October. 2000.
7. *Kamoche K.* Strategic human resource management within a resource capability view of the firm // Journal of Management Studies. № 33 (2). 1996.
8. *Mayo A.* Making human capital meaningful // Knowledge Management Review. January-February. 1999.
9. *Outram R.* Mental arithmetic // Human Resource. October. 1998.
10. *Schultz T.W.* Investment in human capital // American Economic Review. № 51. March. 1961.

## Особенности организации и формирования системы риск-менеджмента на венчурных предприятиях

На современном этапе развития российской экономики важнейшей задачей по стимулированию внедрения инноваций, притоков национального и иностранного капитала является обеспечение экономической безопасности предпринимательской деятельности, в том числе таких инновационных форм хозяйствования, как венчурные предприятия. Эта задача, в свою очередь, подразумевает комплексный анализ, систематизацию и оценку рисков, сопровождающих экономическую, финансовую и инвестиционную деятельность предприятий.<sup>1</sup> Проблема управления рисками является для России относительно новой и особенно актуальной в условиях глобального финансово-экономического кризиса.

Особое внимание поэтому уделяется постоянному совершенствованию системы управления рисками – риск-менеджменту как одной из важнейших областей управления, связанной со специфической деятельностью менеджера в условиях неопределенности, сложным выбором вариантов управленческих действий.

Менеджер, избегающий рискованных решений, сегодня становится опасным для организации, обрекая ее на потерю финансовой устойчивости и конкурентоспособности. С расширением зоны рискованных ситуаций риск-менеджмент становится объективно необходимым и весьма значимым элементом системы управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.<sup>2</sup>

Организация риск-менеджмента венчурного предприятия представляет собой подготовку и осуществление системы мер по управлению инновационной деятельностью, которые включают:

- анализ состояния рынка инновационных продуктов и услуг;
- прогнозирование рыночной ситуации на предмет ее влияния на возможные рискованные действия при реализации предприятием инновационных продуктов;
- установление целей предприятия при реализации им инновационных продуктов (достижение наибольшего возможного позитивного результата, обеспечение наименьших потерь, получение минимального риска и т.д.);
- установление уровня и величины зон допустимого риска (критического, катастрофического и т.д.);
- выработка и принятие управленческого решения на проведение рискованной операции по реализации инновационных целей;
- создание специализированной управленческой структуры (формирование службы риск-менеджмента, назначение менеджера по риску);
- разработка стратегии и тактики рискованной операции, планирование рискованной операции;
- разработка мер по мотивации, активизации и усиленному стимулированию персонала, реализующего инновационную деятельность, связанную с риском;
- координация и регулирование деятельности подразделений и персонала, осуществляющего операцию, сопряженную с риском, в частности, при реализации инновационных продуктов;
- оценка, контроль и анализ результатов рискованной операции.

Управление риском инновационной и хозяйственной деятельности венчурного предприятия – достаточно сложный вид деятельности. Это связано как с неоднозначностью

<sup>1</sup> Поморцева И.М. Проблемы развития риск-менеджмента на российских предприятиях // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. № 3. 2009. С. 105.

<sup>2</sup> Демчук И.Н. Риск-менеджмент и национальные стандарты менеджмента риска, применяемые в целях обеспечения конкурентоспособности, финансовой устойчивости и надежности коммерческих организаций // Сибирская финансовая школа. № 4. 2009. С. 37.

самого понятия «риск», так и многообразием проявления риска и возможностей преодоления его неблагоприятных последствий.<sup>1</sup>

Для того чтобы система риск-менеджмента венчурного предприятия стала работоспособной, требуется определиться с терминологией риск-менеджмента, провести диагностику рисков, оценить вероятность их возникновения и возможный ущерб, организовать управление рисками. Рассмотрим основные этапы процесса постановки целостной системы управления рисками венчурного предприятия:

1) *Разработка понятийного аппарата.* Понятие риск может по-разному трактоваться менеджерами предприятия. Терминологическая путаница затрудняет восприятие проблемы подразделениями венчурного предприятия и препятствует слаженной работе по ее решению. Поэтому наличие единой терминологии по риск-менеджменту крайне важно. Это позволит анализировать и контролировать риски, готовить рекомендации подразделениям в стандартизированной форме.

Прежде всего необходимо определить, что считать риском, каковы его виды, факторы, что означает «управлять рисками» и каковы составляющие системы управления ими. Названные понятия могут расшифровываться во Внутреннем положении о риск-менеджменте предприятия. Некоторые из определений можно также найти в ежегодном отчете, в котором обычно специальная глава посвящена управлению рисками.

2) *Диагностика рисков.* На данном этапе предприятие идентифицирует основные виды рисков, присущих его бизнесу. Существует два подхода к выявлению рисков, назовем их консервативный и прогрессивный. При консервативном подходе, который используется многими компаниями, идентификация (диагностика) рисков проводится либо ежегодно, либо при необходимости. Как правило, в этом случае определение или оценка рисков происходят после наступления события, которое привело к убыткам. Следует заметить, что при таком подходе инвестиции в риск-менеджмент напрасны, поскольку управление рисками не является неотъемлемой частью процесса принятия решения.

Прогрессивный подход предусматривает непрерывный процесс выявления рисков, в котором участвуют все сотрудники предприятия. Высшее руководство осуществляет общую координацию.

В целом процесс выявления рисков можно разбить на две стадии. Сначала происходит знакомство с общей картиной бизнеса – в организационной структуре венчурного предприятия выделяются подразделения или отделы, особенно подверженные рискам, и выделяются наиболее существенные риски. Далее анализируются отдельные подразделения и виды рисков, характерные для них. Например, для производственного подразделения могут быть существенны риски недопоставки комплектующих изделий, материалов, производственный брак, а для финансового управления – валютные или кредитные риски.

Среди методов диагностики рисков, используемых на большинстве успешных предприятий, можно выделить анкетирование, интервьюирование, экспертную оценку и аудит рисков.

Анкетирование проводится, как правило, на начальных этапах диагностики рисков. Его преимуществом является анонимность. Выборка респондентов может быть ограничена структурным подразделением или включать сотрудников различных отделов венчурного предприятия. По итогам анкетирования риск-менеджеры анализируют полученные результаты и формируют групповые оценки рисков, проводят ранжирование рисков и выбирают наиболее значимые.

В ходе интервьюирования можно более точно понять природу риска, что позволит сэкономить время при заключительном анализе и консолидации результатов. Когда невозможно или сложно провести точный математический расчет вероятности риска, в ходе интервью разумно задать рамки возможных ответов, например, вероятность изменения

---

<sup>1</sup> *Исрапов А.И.* Некоторые аспекты формирования системы организации риск-менеджмента в экономических системах, реализующих инновационные услуги // Транспортное дело России. № 12-1. 2006. С. 61.

законодательства – от 5 до 15%. Этот метод подходит для выявления рисков в отдельном подразделении, когда можно ограничиться небольшим количеством участников, или при повторной диагностике. Анализ результатов ведется по той же схеме, что и при анкетировании.

К экспертной оценке обычно прибегают для анализа конкретных инновационных проектов. Поскольку оценка вероятности наступления негативного события отчасти субъективна, то лучше проводить опрос нескольких внутренних и, при необходимости, внешних экспертов. Если же нет единства мнений, то дополнительно привлекаются специалисты в данной области. Практика показывает, что эффективнее опрашивать экспертов отдельно друг от друга. Это позволяет избежать влияния авторитета одного специалиста, более опытного или занимающего более высокую должность.

Суть риск-аудита состоит в получении информации о фактическом положении дел на основе проверок, ревизий, анализа. Таким образом, использование этого метода предусматривает оценку уже существующих процедур риск-менеджмента, например, внутреннего контроля в финансовом или производственном департаменте. Риск-аудит дает возможность выявить сильные и слабые стороны процедур и методов контроля, направления их дальнейшего развития. Этот способ весьма эффективен, когда критические ситуации и наиболее весомые риски нужно выявить в сжатые сроки.<sup>1</sup>

3) *Оценка рисков.* После диагностики выявленные риски ранжируются по вероятности наступления и размеру возможного ущерба. На венчурных предприятиях выявленные риски должны оцениваться как количественно, так и качественно.

Для количественной оценки рисков применяются разнообразные статистические методы, имитационные модели, сценарные анализы. Так, для оценки финансовых рисков может использоваться расчет рисковой стоимости (VaR – Value-at-Risk) и имитационное моделирование (метод Монте-Карло). Для оценки природных рисков используются мнения экспертов, основанные, к примеру, на расчетах, проведенных по историческим наблюдениям, результатам накопленных статистических данных.

Для качественной оценки возможных убытков предлагается шкала ущерба – от незначительного, малого, среднего, крупного до значимого. Суммы материального ущерба, фигурирующие в шкале, меняются в зависимости от *уровня допустимости* рисков, принятого в конкретном подразделении компании.

Качественная шкала оценки вероятности риска едина для всех подразделений.

Бесспорно, качественная оценка – это более простой способ, но менее точный и надежный. Поэтому по возможности компания старается использовать количественную оценку рисков.

4) *Определение толерантности к рискам.* После того как риски выявлены и оценены, следует определить допустимый размер рисков, к которому компания готова на данном этапе своего развития, то есть уровень толерантности. Обычно уровень толерантности определяется как наибольший риск, который компания готова понести в настоящее время. С развитием венчурного предприятия и изменением его стратегии этот уровень следует пересматривать. Невозможно посоветовать, как правильно выбрать допустимый уровень риска. Толерантность к рискам – не что иное, как склонность к риску тех менеджеров, акционеров, инвесторов, которые несут ответственность за них.

5) *Составление карты рисков.* Выявленные, проранжированные и оцененные должным образом риски компании наносятся на карту рисков и включаются в каталог рисков. В этих документах находят отражение не только категории рисков отдельных подразделений компании, описание их причин, вероятность возникновения, но и контрольные процедуры в отношении конкретных рисков, план действий по их минимизации, а также ответственность сотрудников различных структурных подразделений за управление рисками.

---

<sup>1</sup> Исрапов А.И. Цит. соч. С. 61–63.

Карты и каталоги рисков выполняют и другую функцию. Они позволяют информировать сотрудников, участвующих в процессе принятия решений на всех уровнях управления, о текущем состоянии развития рисков.<sup>1</sup>

Задача риск-менеджеров компании заключается не только в том, чтобы провести анализ, дать экономическую оценку рисков. Департамент риск-менеджмента должен предложить мероприятия по минимизации последствий рискованных событий, выработать позицию по отношению к тому или иному риску – принять его либо уклониться. Рассмотрим основные методы, которые могут применять риск-менеджеры венчурного предприятия для управления рисками:

1) *Избежание риска.* Это один из консервативных способов нейтрализации рисков, подразумевающий отказ от действий, которые могут повлечь существенный риск. Данный метод нам не подходит ввиду самой специфики венчурного предприятия, деятельность которого всегда сопряжена с риском.

2) *Удержание риска.* Удержание риска заключается в принятии риска и самостраховании, то есть в создании резервов на покрытие убытка. Сумма резерва обычно равна сумме, необходимой для полного покрытия возможного ущерба. Удержание риска требует дополнительных мер контроля. Внутри компании должны быть определены административные процедуры по принятию рисков, а персонал обучен действиям в кризисных ситуациях. Например, для удержания производственных рисков необходимо разработать инструкции по технике безопасности, обучить персонал их соблюдению и действиям на случай возможной аварии.

3) *Передача риска.* Классические методы передачи риска – страхование, хеджирование, аутсорсинг. При страховании риск передается страховой компании посредством заключения договора с ней, при этом ее риски покрываются за счет страховых премий. При наступлении страхового события убытки предприятия возмещает страховщик. Хеджирование – это страхование от неблагоприятного изменения ситуации на рынке. Например, можно хеджировать риск ценовых колебаний, заключив контракт с поставщиком на жестко оговоренных условиях – в отношении будущей цены покупки или количества поставляемого товара. Валютные риски хеджируются путем заключения с банком договора, в котором на определенный срок фиксируется курс покупки валюты. За то, что банк принимает на себя риски, ему выплачивается премия. Аутсорсинг – передача непрофильных для компании функций другим организациям – часто позволяет не только снизить риски, но и повысить эффективность деятельности, уменьшить затраты, связанные с самостоятельной реализацией таких функций.

4) *Снижение риска.* В отличие от стратегии полного избежания риска, при использовании данного метода предприятие находится в зоне действия риска. Не отказываясь от риска полностью, она пытается активно влиять на его развитие. Способами снижения риска может быть диверсификация (расширение видов деятельности предприятия), введение лимитов (для финансовых рисков – кредитные лимиты, лимиты дебиторской задолженности), формирование резервов (на покрытие убытков) и уменьшение времени нахождения в опасных зонах (для производственных циклов). Снижение рисков – достаточно сложный процесс, требующий и ресурсов, и участия многих сотрудников, и жесткого контроля над разными сферами деятельности венчурного предприятия. Обычно риски, которые компания снижает, можно оценить с высокой степенью точности (например, финансовые потери от просрочки платежа дебиторами), кроме того, они управляемы (в отличие, к примеру, от политических рисков).<sup>2</sup>

Далее следует рассмотреть основные элементы системы риск-менеджмента венчурного предприятия. Одним из основных элементов системы риск-менеджмента является цель. Целью организации системы риск-менеджмента является оптимизация уровня риска

<sup>1</sup> Рогачев А. Постановка системы риск-менеджмента в компании // Финансовый директор. № 5. 2007. С. 32–35.

<sup>2</sup> Марышева, В.А. Риск-менеджмент как система управления // Омский научный вестник. №5. 2006. С. 168

венчурного предприятия, приведение в соответствие уровня риска и прибыли. Здесь необходимо сделать акцент на оптимизации, а не уменьшении уровня риска, поскольку снижение риска ведет к снижению уровня прибыли, и менеджмент организации должен самостоятельно принять решение о том, какое соотношение риска и доходности его устроит. Поскольку соотношение уровня риска и получаемого дохода во многом является индивидуальным, это находит свое выражение в политике в области риска<sup>1</sup>. Она разрабатывается службой риск-менеджмента и помимо всего прочего содержит информацию о толерантности фирмы к тому или иному виду и уровню риска.

Следующим элементом системы риск-менеджмента является субъект. Субъектом является служба риск-менеджмента и отдельные работники венчурной компании. Оценка уровня риска и выбор методов управления осуществляется риск-менеджером. Конечно, в общем случае эти функции может взять на себя экономический или финансовый отдел, однако практика показывает, что целесообразнее все же осуществлять разделение функций контроля за уровнем риска и принятия решений, связанных непосредственно с хозяйственной деятельностью. В зависимости от масштабов деятельности служба риск-менеджмента может быть представлена одним человеком или целым отделом. Основными задачами службы риск-менеджмента являются:

- общее руководство риск-менеджментом, предвидение и направляющее воздействие в рамках венчурного предприятия;
- создание единой структуры управления риском всех его аспектов, с которыми сталкивается организация;
- разработка политики управления риском, включая точную оценку толерантности менеджмента к риску путем установления конкретных допустимых пределов риска;
- выработка системы показателей риска и создание отчетов, включающих оценку ущерба, описание инцидентов, а также перечисление основных опасностей, которым подвергается венчурное предприятие, и сигналов тревоги на базе принципов раннего предупреждения;
- оптимизация портфеля рисков предприятия с помощью коммерческих операций и стратегий переноса риска;
- повышение готовности предприятия управлять рисками посредством программ обучения и обмена информацией, определения качества управления рисками, нормирования, стимулирования и других программ по улучшению системы управления;
- разработка аналитических систем и развитие методов обработки данных для содействия программе совершенствования риск-менеджмента<sup>2</sup>.

Принципиальным моментом в организации системы риск-менеджмента является вовлечение в данный процесс всех работников венчурного предприятия. Им могут быть вменены функции по сбору информации, отслеживанию параметров ключевых показателей. Это обусловлено тем, что, к примеру, разработчики знают гораздо больше о преимуществах и недостатках продукции конкурентов, чем те же менеджеры. Для руководителей различной иерархии следует очертить тот уровень риска, в пределах которого они могут принимать самостоятельные решения.

Организация единого подхода к управлению рисками с точки зрения достижения стратегических целей предприятия обеспечивается за счет разработки и внедрения политики риска венчурного предприятия. Она включает в себя выбор интегрального показателя уровня риска венчурного предприятия и расчет его оптимального значения, а также оценку отдельных рисков, с которыми сталкивается организация, методы управления,

<sup>1</sup> Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. М.: Дело, 2003. С. 56.

<sup>2</sup> Крутилевич М.В. Комплексная система риск-менеджмента в производственно-предпринимательских структурах: принципы организации и основные элементы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. № 2. 2007. С. 150–151.

рекомендуемые для тех или иных рисков, распределение ответственности и полномочия руководителей отделов в отношении принятия решений при том или ином уровне риска.<sup>1</sup>

Необходимо отметить, что эффективным показателем уровня риска является показатель, характеризующий разброс возможных значений прибыли, планируемый к получению за год. С одной стороны, прибыль сама по себе является важнейшим показателем, характеризующим деятельность венчурного предприятия, а с другой стороны, большие ее колебания будут свидетельствовать о высоком уровне риска. Все риски оказывают определенное значение на доходы или расходы фирмы, а значит, напрямую влияют на прибыль организации и, следовательно, выбранный нами показатель риска будет учитывать влияние всех предпринимательских рисков. В качестве метода оценки риска автором был выбран метод Монте-Карло, т.к. позволяет в полной мере учесть все множество возможных значений различных факторов риска и их влияние на интегральный показатель уровня риска предпринимательской структуры.

Методы управления рисками, алгоритм их применения также являются одним из элементов политики в области риска. Среди основных методов управления рисками на венчурном предприятии можно выделить: принятие риска на себя, уклонение от риска, лимитирование риска, диверсификация, распределение риска, создание специальных резервных фондов, локализация риска, непротивление риску.

Еще одним весьма важным элементом системы риск-менеджмента является модель функционирования венчурного предприятия. Превентивное управление риском предполагает наличие определенной модели функционирования предприятия, которая затем может быть подвергнута корректировке с целью проверки предполагаемых действий по управлению риском. Выше были сформулированы принципы, в соответствии с которыми должна осуществляться организация системы риск-менеджмента, и, следовательно, модель функционирования венчурного предприятия. Следует заметить, что в полной мере таким требованиям будет удовлетворять модель, в основе которой лежит метод Монте-Карло: такая модель позволит оперативно проводить глубокий анализ и оценку рисков, а также является достаточно гибкой и может быть скорректирована с учетом изменений в деятельности предприятия.

Таким образом, описанные основные положения организации и формирования системы риск-менеджмента на венчурном предприятии учитывают особенности функционирования этих структур. Следование этим положениям позволяет создать эффективную систему риск-менеджмента, посредством которой возможно управлять практически всем спектром рисков венчурного предприятия и тем самым повысить стабильность и надежность бизнеса. Также следует уделить наибольшее внимание в процессе организации данной системы на основные ее элементы.

#### **Список литературы:**

1. *Демчук И.Н.* Риск-менеджмент и национальные стандарты менеджмента риска, применяемые в целях обеспечения конкурентоспособности, финансовой устойчивости и надежности коммерческих организаций // Сибирская финансовая школа. № 4. 2009.
2. *Исрапов А.И.* Некоторые аспекты формирования системы организации риск-менеджмента в экономических системах, реализующих инновационные услуги // Транспортное дело России. № 12-1. 2006.
3. *Крутилевич М.В.* Комплексная система риск-менеджмента в производственно-предпринимательских структурах: принципы организации и основные элементы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. № 2. 2007.
4. *Марышева В.А.* Риск-менеджмент как система управления // Омский научный вестник. № 5. 2006.
5. *Найт Ф.Х.* Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. М.: Дело, 2003.

<sup>1</sup> *Рыхтикова Н.А.* Анализ и управление рисками организации. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2008. С. 11.

6. *Поморцева И.М.* Проблемы развития риск-менеджмента на российских предприятиях // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. № 3. 2009.

7. *Рогачев А.* Постановка системы риск-менеджмента в компании // Финансовый директор. № 5. 2007.

8. *Рыхтикова Н.А.* Анализ и управление рисками организации. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М., 2008.

*Кузнецова А.А.*

### **Отечественная автомобильная промышленность: антикризисные решения**

В результате мирового финансового кризиса очень сильно пострадала отечественная автомобильная промышленность. АвтоВАЗ, группа ГАЗ, КамАЗ, ТаГАЗ, Sollers, «Автотор» и группа СОК и др. оказались в долгах перед поставщиками и банками, были вынуждены приостанавливать производство и увольнять персонал. Все компании обратились за помощью к Правительству.

В поддержку российской автомобильной промышленности государство разработало антикризисную программу, которая основывалась не только на финансовой поддержке из государственного бюджета. Для защиты отечественного автопроизводителя оформлены государственные заказы, разработана программа субсидирования процентных ставок, введена программа утилизации автомобилей, увеличен размер пошлин на ввоз как новых, так и подержанных иномарок.

Суть автокредита с государственным субсидированием заключается в следующем: потребитель обращается в банк и, в случае положительного решения, он выдаёт кредит на покупку автомобиля, потребитель, в свою очередь, регулярно выплачивает кредит и проценты по нему. При этом проценты переплаты за автокредит меньше, так как государство часть процентов берет на себя. В итоге, автокредит с государственным субсидированием обойдётся потребителю дешевле, чем стандартный автокредит банка.

Согласно постановлению регионального правительства на льготных условиях может быть приобретен автомобиль стоимостью до 800 тысяч рублей (по федеральной программе – до 600 тысяч рублей) местного производства. Объем субсидии соответствует ставке рефинансирования Банка России на дату заключения кредитного договора

Следовательно, тот, кто планирует купить автомобиль не дороже 600 тыс. рублей, сможет выбрать подходящую модель из особого списка, получив при этом частичную компенсацию процентной ставки и возможность внести в качестве первоначального взноса лишь 15%, в то время как для того, чтобы совершить покупку на свободном рынке, необходимо располагать как минимум 30%. В 2009 г. реально воспользовались льготой 74 человека<sup>1</sup>.

По результатам опроса, который проводился в июле 2009 г., стало известно, что о субсидировании правительством автокредитов на покупку автомобиля не дороже 350 тыс. руб. известно большинству россиян, то есть 59 % опрошенных. При этом 28% опрошенных знают об этом и 31% «что-то слышали». Информированными оказываются, как правило, те, кто планирует приобрести автомобиль в течение ближайшего месяца, и они составляют 70%. Из этого числа в первую очередь информированы те, кто собирается приобрести новый отечественный автомобиль 57%, а также сибиряки – 40% и обеспеченные россияне – 39%. Впервые слышат об этой мере 40% наших сограждан, которые:

- 43% не намерены покупать автомобиль,
- 41% собирается приобретать подержанную отечественную машину,
- 51% жители Дальнего Востока, им не нужен отечественный автомобиль, который не приспособлен к их условиям;

<sup>1</sup> *Брайловская С., Дмитренко О.* Разгон с места // Российская газета – Экономика Приволжья. № 5105. 2010 (<http://www.rg.ru/2010/02/09/reg-privolzhe/avtoprom.html>)

- 44% малообеспеченные респонденты<sup>1</sup>.

Еще одним способом поддержки отечественной автомобильной промышленности стали прямые закупки отечественных машин для нужд государственных ведомств, в частности, силовых: минобороны, МВД, ФСБ, МЧС. Федеральный бюджет уже выделил на эти нужды 20 млрд. руб. Как заявил директор департамента по связям с общественностью КамАЗа Олег Афанасьев: «В какой пропорции будут делить эти деньги между производителями, пока не ясно. Тем не менее, определенной гарантией стабильности эта строчка в бюджете для автогигантов является».

В 2009 г. поставки автомобилей УАЗа по прямым договорам федеральным министерствам и ведомствам выросли на 3%. По государственному заказу УАЗ изготовил около 4 тыс. машин. Результатом активной работы с государственными структурами – минобороны, МВД, Пенсионным фондом, Федеральным медико-биологическим агентством – стало появление модифицированных внедорожников. Это микроавтобусы-«санитарки» с повышенной проходимостью и дизельным двигателем с турбонаддувом, дизельные внедорожники на базе UAZ Hunter, с импортной коробкой передач, «мобильные офисы» – спецавтомобили с «рабочим кабинетом» и «клиентским отделом».

В частности, государство оказало значительную поддержку группе ГАЗ. Помощь государства заключалась в государственном заказе ГАЗу, то есть был подписан пакет заказов с госведомствами. Общая сумма контрактов – 10 млрд. руб. Также в июле 2009 г. было заключено соглашение между «Государственной транспортной лизинговой компанией» (ГТЛК) и ГАЗом. Согласно документу ГАЗ должен был поставить организациям транспортного комплекса РФ технику для строительства, ремонта и содержания дорог федерального и регионального значения. По данным «Российской газеты», за 2009 г. автозавод получил от ГТЛК примерно 1,5 млрд. руб.

Соответствующую помощь государство оказало и КамАЗу. В своем интервью генеральный директор КамАЗа Сергей Когогин отметил, что из всех мер господомощи, включая государственные закупки, предоставление госгарантий или повышение пошлин наиболее эффективными оказались государственные закупки: «Для нас самое главное было удержать объемы производства, это позволило сохранить и финансовое положение, и коллектив. Если бы государство не обеспечивало финансирование госзакупок, нам было бы труднее уцелеть». Руководство предприятия отмечает, что начался постепенный рост продаж на открытом рынке страны. Так, в январе 2010 г. автогигант, кроме прямых отгрузок по государственным заказам, продал свыше 1 тыс. грузовиков. При этом за аналогичный период минувшего года реализация была в три раза меньше. В то же время по государственным контрактам в начале этого года КамАЗ продал 450 машин. Несмотря на предпринятые меры, ситуация на предприятии по-прежнему не из легких.

Далее среди мер государственной поддержки стоит программа утилизации старых автомобилей. Программа утилизации заключается в том, что с марта 2010 г. любой владелец старого автомобиля может получить сертификат на утилизацию своей машины, стоимость которого составляет 50 тыс. руб. При предъявлении данного сертификата официальному представителю «АвтоВАЗа» покупатель получит равнозначную скидку на покупку нового автомобиля.

Стоит отметить, что две аналогичные региональные программы действуют в Нижегородской области уже более полугода, однако эффект от их реализации выглядит неоднозначно. По программе утилизации условия потребителям предложены более выгодные, чем по аналогичному федеральному документу. В частности, возраст старой машины ограничен не десятью, а семью годами, никаких требований по комплектации, цене автомобиля или сроку владения им нет. При этом на конец 2009 г. реально приняли участие в программе лишь 80 человек, которые получили более 3,6 млн. руб. компенсации. Одной из

---

<sup>1</sup> Отечественный автопром: поддерживать или нет? // Семь Верст. 2009 (<http://www.7verst.ru/article.aspx?n=2963>)

самых главных причин такого поведения российских граждан является то, что есть возможность покупки автомобилей только отечественного производства. Тем не менее количество заявок растет. Если в сентябре их было подано всего 6, в октябре – 19, то в декабре желающих сдать старое авто было уже 38.<sup>1</sup>

В июне 2010 г. были согласованы документы по второму этапу программы утилизации с Минфином и Минэкономразвития и в ближайшее время будут внесены в правительство на утверждение. Ожидается, что в рамках второго этапа будет выдано 200 тыс. сертификатов на 50 тыс. руб., а всего финансирование составит 10 млрд. руб.

Не так давно завершился первый этап программы утилизации. В Минпромторге считают, что в целом он «сработал хорошо», и поэтому особых изменений в программу на втором этапе вносить не будут. Счетчик на сайте Минпромторга зафиксировал, что в 2010 г. выдано уже 200 тыс. сертификатов. Примечательно, что основная часть сертификатов приходится на продукцию АвтоВАЗа – 161,354 тыс. 10 тыс. сертификатов помогли гражданам купить «Renault» и на третьем месте «Ford». В программе участвуют 1200 дилеров и 80 утилизаторов.

Мерой тарифного регулирования в поддержку отечественной автомобильной промышленности явилось увеличение таможенных пошлин на ввоз новых и подержанных иномарок.

В августе 2010 г. премьер-министр В.В. Путин сделал заявление, которое озадачило многих экспертов автомобильного рынка. Не называя ни конкретных сроков, ни конкретных процентов, он пообещал автопроизводителям постепенное повышение пошлин на ввозимые в страну новые и подержанные иномарки. По мнению премьера, эта мера подстегнет иностранных автопроизводителей к открытию собственного производства внутри России. В будущем Путин ожидает почти 80-процентной локализации производства.

Как сообщалось ранее, Минпромторг планирует с середины сентября 2010 г. запустить новые условия режима промышленной сборки, которые предполагают ужесточить требования по локализации с 30 до 60% от стоимости автомобиля.

«Заградительные пошлины на ввоз иномарок в 30–35% от стоимости автомобиля уже доказали свою эффективность на практике. Введенные правительством в начале 2009 г. и затем продленные на неопределенное время, они оказали существенное позитивное влияние на отечественных автопроизводителей. Сейчас до 70% продаж приходится на автомобили, произведенные или собранные в России. По данным Минэкономразвития, импорт легковых автомобилей в возрасте до 5 лет за время действия пошлин снизился в 30 раз. В первом квартале текущего года их доля на рынке составила всего 2,4%», – сообщает замначальника аналитического отдела «Инвесткафе» Александра Лозовая<sup>2</sup>.

Однако многие жители восточных районов страны негативно относятся к запретительным пошлинам.

Несмотря на положительные изменения на российском автомобильном рынке, существуют и свои минусы. Государство, осуществляя протекционистскую политику, тем самым, поддерживая российский автопром, не предусмотрело, что запретительные пошлины могут как помочь, так и сделать хуже. Объявление о возможном повышении пошлин на иномарки – это болезненный удар по российскому Дальнему Востоку, экономика которого уже пострадала от прошлых повышений. «Предыдущее увеличение пошлин на иномарки лишило многих дальневосточников работы. Люди, которые были заняты импортом, ремонтом и сбытом японских и корейских машин, фактически остались без средств к существованию. Неслучайно миграция из этого региона выросла в 2,5 раза за период действия повышенных импортных пошлин», – говорит руководитель «Общества защиты прав автомобилистов» Сергей Канаев. По его словам, «новое увеличение пошлин наверняка

<sup>1</sup> Брайловская С., Дмитренко О. Цит. соч.

<sup>2</sup> Башкатова А., Сергеев М. Москва готовит новое повышение пошлин на иномарки // Независимая. 2010 ([http://www.ng.ru/economics/2010-08-31/1\\_autoprom.html](http://www.ng.ru/economics/2010-08-31/1_autoprom.html))

вызовет всплеск недовольства на Дальнем Востоке». Более того, введя фактический запрет на ввоз автотехники, государственный бюджет потерял около 40 млрд. руб. поступлений от таможи. Кроме того, жители Камчатки, Магадана, Сахалина и Приморья фактически лишились надежного полноприводного транспорта, на котором в этих местах и можно перемещаться. Ни одна переднеприводная иномарка российской сборки не может перемещаться в зимних условиях по местному бездорожью. В такой ситуации запрет на ввоз иномарок вызвал волну недовольства у жителей Дальнего Востока. Ведь государство не спрашивало население, как будет лучше им и кто объяснит, почему население не может тратить честно заработанные деньги на покупку иномарки, если просто в тех географических условиях на русских машинах ездить невозможно<sup>1</sup>.

Повышение пошлин помогло не только отставшему на 30 лет от запада «АвтоВАЗу», но и «гостям из будущего», которые решили построить свои заводы на территории России: BMW, Ford, Nissan, Volkswagen, Skoda, Peugeot, Citroen, Mitsubishi, Renault, Toyota, Hyundai и др. Иностранцы производители изучили особенности российского рынка в докризисное время, когда наблюдался резкий рост продаж иномарок в России. Теперь иностранные производители делают упор на доступные модели стоимостью до 600 тыс. руб., а так же на кроссоверы и бизнес-класс.

Хотя большая часть сограждан в 2009 г. знала о мерах правительственной поддержки, воспользоваться этой помощью они, как правило, не собираются. Ими оказались 79% опрошенных.

Прибегнуть к государственной поддержке планируют только 9%. В основном это те, у кого в планах стоит приобретение нового отечественного автомобиля, и так ответили 47%, причем они собираются сделать это в ближайшие два-три месяца (76%), в кредит или же на деньги, взятые в долг (48% и 50% соответственно). Лишь 1% уже воспользовался программой субсидирования автокредитов.

Таким образом, всероссийский опрос, проводимый в конце 2009 г. показал, что более трети или 39% россиян уверены, что государство должно поддерживать отечественную автомобильную промышленность, полагая, что она может стать «локомотивом» экономики. Такой позиции придерживаются в основном те, кто:

- 49% считает, что российские машины ничем не хуже иномарок,
- 46 – 51% реальные владельцы отечественных автомобилей,
- 54 – 59% потенциальные владельцы отечественных машин,
- 29% респондентов считают, что поддерживать автопром нужно, но только в том случае, если это не будет отражаться на покупателях.

Точка зрения 29% респондентов характерна для тех, кто воспринимает российские автомобили как временное средство передвижения (35%), является обладателем старой отечественной машины (33%) или планирует приобрести поддержанную машину (36 – 38%), а также для тех, кто в ближайшем будущем собирается сам воспользоваться правительственной помощью для покупки машины (45%). Наконец, каждый пятый (19%) убежден, что не стоит тратить государственные деньги на российский автопром. За конкуренцию с мировыми производителями автомобилей ратуют в основном негативно настроенные в отношении российских машин респонденты (44%), те, кто не собирается пользоваться правительственной помощью в приобретении авто (32%), потенциальные обладатели новых и реальные старых иномарок (39 и 43% соответственно)<sup>2</sup>.

Государство выделяет колоссальные средства на поддержку отечественной автомобильной промышленности, но во что они «инвестируют» эти деньги?

<sup>1</sup> Башкатова А., Сергеев М. Москва готовит новое повышение пошлин на иномарки // Независимая. 2010 ([http://www.ng.ru/economics/2010-08-31/1\\_autoprom.html](http://www.ng.ru/economics/2010-08-31/1_autoprom.html))

<sup>2</sup> Отечественный автопром: поддерживать или нет? // Семь Верст. 2009 (<http://www.7verst.ru/article.aspx?n=2963>)

Антикризисная политика государства в отношении АвтоВАЗа включила в себя такой же набор мер, как и для всех отечественных автопроизводителей. При этом история АвтоВАЗа считается самой шумевшей на отечественном автомобильном рынке и стоит отдельного и подробного рассмотрения, потому что российские граждане не считают, что государственные меры идут на благо общества.

В разных источниках представлены различные данные о том, сколько же все-таки правительство выделило из бюджета средств на поддержку АвтоВАЗа. Один из источников показывает, что всего за два года на поддержку отрасли правительство выделило 170 млрд. руб., из них 75 млрд. руб. – чистые вливания в АвтоВАЗ<sup>1</sup>. Плюс к этим расходам стало продление программы утилизации до 2011 г., на которую выделил 14 млрд. руб. Часть этих средств должна была пойти на погашение задолженности перед банками, часть на создание и запуск производства нового модельного ряда и часть на создание новых рабочих мест. Пока не видно даже попытки сделать модельный ряд другим, а персонал правительство официально решила сократить на 5 тыс. чел. (сколько неофициально остается только догадываться), чтобы АвтоВАЗ не обанкротился.

АвтоВАЗ «доехал» до Дальнего Востока, Сибири и Урала и в этом случае государство оказало поддержку и ввело запретные пошлины на подержанные иномарки, рассчитывая, что население сразу же обратит внимание на отечественные машины. Выпущены тысячи машин, однако предложение на рынке значительно превышает спрос. Здесь же возникает вопрос – почему АвтоВАЗ в кризисный год увеличил объем производства, хотя объем продаж значительно сократился?

К вопросу об увольнении. Этими 5 тыс. уволенных будут люди пенсионного или предпенсионного возраста и это только на первом этапе, потому что, как оказалось, пенсионеров гораздо больше. Однако уволенным обещают социальные гарантии.<sup>2</sup>

Еще одной акцией поддержки отечественного автопрома Правительством РФ был PR. Все знают о поездке В. В. Путина на Lada Kalina свыше 2 тыс. км по трассе «Амур». Однако в сознании потребителей данный поступок вряд ли изменит отношение к отечественным автомобилям.

К слову сказать, раз уж Правительство хотело провести PR автовазовских машин, то необходимо начинать с самих себя. Почему правительственные машины не российского производства? Здесь проскальзывает мысль о том, что одним из способов поддержки автопрома мог бы стать госзаказ на автомобили для правительства. Вот и сочетание PR и поддержки, но не в таких масштабах, как это делается сейчас.

Как бы это печально ни звучало, но уровень конкурентоспособности продукции АвтоВАЗа относительно низок. Модельный ряд не расширяется, инновации в технологии производства практически заморожены.

Инвестиционная программа «АвтоВАЗа» на 2010–2013 гг. должна была составить более 80 млрд. руб. Прежний президент автозавода Борис Алешин говорил весной, что меморандум о финансировании инвестиционной программы готовы подписать Сбербанк, Газпромбанк и ВТБ. Однако «АвтоВАЗ» так и не подготовил подробный бизнес-план, который прошел бы согласования в правительстве. Как сообщил вице-президент компании Виталий Вильчик, инвестиционную программу на ближайшие 4 года «АвтоВАЗ» намерен сократить вдвое – до 42 млрд. руб.<sup>3</sup>

Государственная поддержка отечественного автопрома достаточно актуальна. При этом необходимо усилить инструменты контроля со стороны Правительства за деятельностью нашей автомобильной промышленности.

<sup>1</sup> Самофалова О. Путин продлевает утилизацию для поддержки «АвтоВАЗа» // Российский бизнес. 2010 (<http://www.rb.ru/topstory/business/2010/09/14/185636.html>)

<sup>2</sup> Ильин А. ВАЗ – остановка запрещена // Российская газета – Центральный выпуск. №5010 (186) 2009 (<http://www.rg.ru/2009/10/05/avtovaz.html>)

<sup>3</sup> Последняя помощь «АвтоВАЗу» // Финмаркет. 2010 ([www.finmarket.ru/z/wns/hotnews.asp?id=1294269](http://www.finmarket.ru/z/wns/hotnews.asp?id=1294269))

На сегодняшний день у АвтоВАЗа разработана антикризисная программа на 2010–2014 гг., которая предполагает сокращение 27,6 тыс. сотрудников, отказ от запуска собственных проектов и выпуск новых автомобилей на платформе Renault. Также члены совета директоров изменили систему компенсаций менеджменту за 2009 г., постановив «отменить выплату бонусов и систему «золотых парашютов». Однако результаты данных антикризисных шагов находятся в ранге прогнозов.<sup>1</sup>

Таким образом, несмотря на то, что из государственного бюджета уже были выделены большие средства на поддержку АвтоВАЗа, руководители АвтоВАЗа только сейчас начали разрабатывать план антикризисных мер, которые могут изменить ситуацию в компании и позволить ей и дальше функционировать на рынке.

В заключение стоит отметить, что России, безусловно, нужна своя автомобильная промышленность, однако в современных условиях потребитель имеет альтернативу выбора. Следовательно, главная задача производителя – обеспечить критерии и стандарты данного выбора в свою пользу.

В связи с этим руководству АвтоВАЗа необходимо разработать антикризисную стратегию, которая включала бы в себя разработку эффективной маркетинговой стратегии и систему контроллинга. Маркетинговая стратегия должна основываться на всестороннем исследовании рынка и оценке реального спроса со стороны потребителей. Контроллинг на предприятии включает в себя: формирование интегрированной концепции управления предприятием и адекватной современным требованиям менеджмента инфраструктуры, разработку систем и поддержку процессов планирования и контроля деятельности предприятия, структурирование организационных систем и бизнес – процессов. Система контроллинга должна быть нацелена на использование самых современных методов менеджмента с учетом российских особенностей функционирования, причем в условиях опережения действий конкурентов. Такие меры позволят компании оптимизировать производство продукции и своевременно реагировать на проявление кризисных явлений. И, наконец, дальнейшие антикризисные меры со стороны государства просто нецелесообразны без надлежащего уровня контроля и совместной плодотворной работы с руководством АвтоВАЗа.

#### **Список литературы:**

1. *Баикатова А., Сергеев М.* Москва готовит новое повышение пошлин на иномарки // Независимая. 2010. [http://www.ng.ru/economics/2010-08-31/1\\_autoprom.html](http://www.ng.ru/economics/2010-08-31/1_autoprom.html) (9.11.2010)
2. *Брайловская С., Дмитренко О.* Разгон с места // Российская газета – Экономика Приволжья. № 5105. 2010. <http://www.rg.ru/2010/02/09/reg-privolzhe/autoprom.html> (16.11.2010)
3. *Ильин А.* ВАЗ – остановка запрещена // Российская газета – Центральный выпуск. №5010 (186). 2009. <http://www.rg.ru/2009/10/05/avtovaz.html> (8.11.2010)
4. *Самофалова О.* Путин продлевает утилизацию для поддержки «АвтоВАЗа» // Российский бизнес. 2010. <http://www.rb.ru/topstory/business/2010/09/14/185636.html> (8.11.2010)
5. *Фалько С., Рассел К., Левин Л.* Контроллинг в России // Корпоративный менеджмент. 2005. <http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling.shtml> (10.11.2010)
6. *Шадрина Т.* Удвоение утиля // Российская газета – Федеральный выпуск. №5213 (134). 2010. <http://www.rg.ru/2010/06/22/avtotrash.html> (11.11.2010)
7. *Якухин С.* «КАМАЗ» – первый на выход // В кризис.ру. 2010. <http://www.vkrisis.ru/print.php?type=rus&lenta=0&arc=0&news=1629> (10.11.2010)
8. АвтоВАЗ выедет на иномарках // Финмаркет. 2010. <http://www.finmarket.ru/z/wns/hotnews/asp?id=1291515> (10.11.2010)

<sup>1</sup> См.: там же.

9. Каждый игрок стремится «откусить» долю именно у КамАЗа // Новости ВПК. 2010. <http://vpk.name/news/42874.html> (11.11.2010)

10. Отечественный автопром: поддерживать или нет? // Семь Верст. 2009. <http://www.7verst.ru/article.aspx?n=2963> (16.11.2010)

11. Последняя помощь «АвтоВАЗу» // Финмаркет. 2010. [www.finmarket.ru/z/nws/hotnews.asp?id=1294269](http://www.finmarket.ru/z/nws/hotnews.asp?id=1294269) (8.11.2010)

12. Пошлины на иномарки увековечены // Авто.ру. 2010. [http://www.avto.ru/review/post\\_25023.html](http://www.avto.ru/review/post_25023.html) (10.11.2010)

*Мишина М.С.*

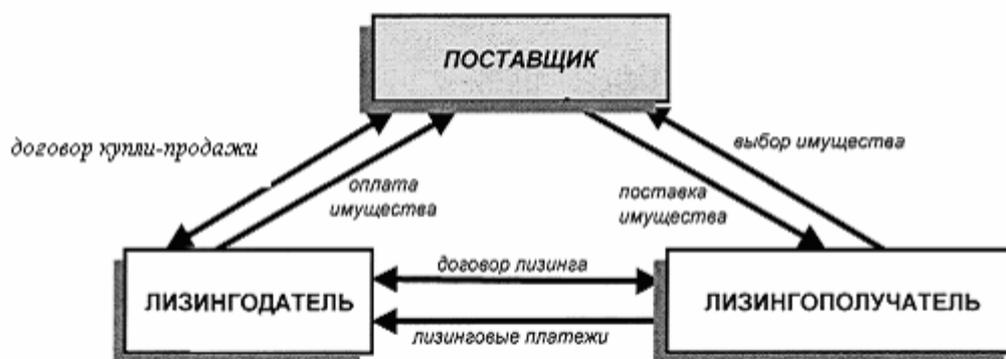
### **Эволюция зарубежных подходов к управлению экономическими рисками в лизинговой деятельности**

Как известно, риск присущ любой предпринимательской деятельности. История возникновения понятия «риск» до сих пор неизвестна. По одной из версий, термин «риск» испано-португальского происхождения, что означает «подводная отвесная скала, утес», по другой – происходит от староитальянского «*griscare*» – «лавировать между». Третья версия предписывает происхождение термина «риск» к греческим словам «*gridsicon*», «*gridsa*» – «утес, скала».

В лизинге, как и в любой другой предпринимательской деятельности, зарождение риска связано с формированием и развитием самих лизинговых отношений.

Известно, что лизинг имеет трехсторонние отношения: арендные, кредитные и отношения купли-продажи (рис. №1).

Соответственно, лизинг как финансовая деятельность содержит в себе весь комплекс рисков, присущих каждой из его составляющих.



*Рис. №1. Классическая модель финансового лизинга*

Рассмотрим процесс формирования финансового лизинга и эволюцию методов к управлению экономическими рисками данного вида финансовой деятельности.

В экономической литературе сегодня не существует единого подхода к возникновению лизинговых операций<sup>1</sup>. Некоторые историки и экономисты считают, что лизинг является одной из древнейших форм финансирования, корни которой уходят к шумерам и другим народам Междуречья. Во многих работах, посвященных лизингу, можно встретить ссылку на высказывание Аристотеля из его произведения «Риторика» о том, что «Сущность богатства заключается более в пользовании, чем в обладании». Тем не менее, данная мысль достаточно точно отражает сущность аренды, которая является одной из составляющих лизинга, и указывает на непосредственные причины возникновения и развития данного вида операций.

<sup>1</sup> *Адамов Н.А., Тилов А.А.* Лизинг: правовые и экономические основы, особенности бухгалтерского учета и налогообложения. СПб.: Питер, 2007.

В это время риски, связанные с арендой, оценивались с помощью оракулов и различных предсказаний и сводились в основном к проявлениям опасностей со стороны природы.

Объектами аренды служили сельскохозяйственные орудия и животные, земля и водные источники. Субъектами сделок выступали храмовые священники и местные фермеры.

О регулирование арендных отношений, а следовательно, о первых способах минимизации рисков арендодателя впервые упоминается в законах царя Хаммурапи, принятых между 1775–1750 гг. до н.э.<sup>1</sup> В нормах, закрепленных в этих статьях, обстоятельно и подробно перечисляются все случаи аренды и нормы арендной платы, условия залога имущества и способы страхования рисков арендодателя и арендатора в случае плохого урожая.

Дальнейшее развитие кредитно-денежных отношений привело к формированию другой стороны лизинга – появилось понятие аренда-кредит.

Так, в VII – V вв. до н. э. вавилонские торговые дома Эгиби и Мурашу, специализирующиеся на торговых и ростовщических операциях, ввели такие элементы страхования рисков по договору аренды, как субаренда, залог; продажи и платежи за счет клиентов.

Древние финикийцы также внесли свой вклад в формирование арендных операций и регулировании рисков по ним, который сегодня активно используется в договоре лизинга: появился пункт о сроке договора лизинга, который близок к сроку полезного использования предмета лизинга (судов); и лизингополучатель нес все риски, связанные с эксплуатацией кораблей, что компенсировалось экономической выгодой от их использования.

Постепенно регулирование арендных отношений приобретало все более строгие черты в виде законов и норм, приводя к минимизации экономических рисков со стороны участников сделки. Как отмечает известный специалист по лизингу Дэвид Портер, «Детальное регулирование с указанием различия между финансовым лизингом и оперативным лизингом было впервые составлено в Римские времена Юстинианом и опубликовано в Книге III Институций, то есть в период 483–565 гг.».

В средние века популярной была аренда лошадей, оборудования и приспособлений для обработки сельскохозяйственных угодий, а также военной техники, включая и суда. Развитие торговли обусловило развитие арендной деятельности и страхования.

Помимо финансовых форм управления риском, купцы использовали разные способы диверсификации риска.

В Средневековье и Древнем мире, так же как в первобытных и земледельческих обществах, люди, сталкиваясь с проблемой выбора, принимали решения без четкого понимания риска, или природы принятия решения.

В середине XIX в. лизинг приобретает все более современный вид: появляется третья составляющая лизинговых операций – отношения купли-продажи. В Великобритании стало увеличиваться производство различных видов оборудования, и возросло количество товаров, сдаваемых в аренду-кредит. При составлении договора аренды в него был включен опцион на покупку предмета аренды по окончании срока аренды, что снижало риск небрежного отношения к предмету лизинга. Такие сделки получили название договоров аренды-продажи (hire-purchase). Считается, что современный лизинг фактически возник из аренды-продажи.

К этому времени история накопила достаточный опыт в развитии теории рисков: развивалась теория вероятностей, открыт закон больших чисел, и разработаны методы статистической выборки (Я.Бернулли), установлена форма нормального распределения (Абрахам де Муавр), и введено понятие среднего квадратичного отклонения. Между 1654-м и 1760 гг. были разработаны все средства, используемые сегодня в управлении риском при анализе решений и выборе системы поведения. Тем не менее, лизинговая отрасль, ещё

---

<sup>1</sup> Газман В.Д. Курс лекций по финансовому лизингу. Учебник для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2002.

только появляющаяся в том виде, в котором она известна сейчас, не использовала данные наработки в области математики, как инструмента измерения экономических рисков. Риски, возникающие в ходе сделки, регулировались договором лизинга и законодательными нормами.

Большинство экономистов и специалистов в области лизинга считают, что лизинг возник и стал развиваться в конце XIX в.

Одна группа исследователей родиной возникновения термина «лизинг» считает США. В 1877 г. телефонная компания «Белл» приняла решение не продавать свои телефонные аппараты, а сдавать их в аренду. Следует отметить, что по своей экономической сущности данные операции ничем не отличались от коммерческого кредита или продажи товаров в рассрочку. «Лизинг» в этом случае выступал способом страхования рисков, связанных с выводом новых технологий и техники на рынок.

Развитие экономических отношений предопределило заинтересованность производителей оборудования в том, чтобы получить необходимое финансирование изготовления своей продукции. Это обстоятельство, в свою очередь, вызвало в США в начале XX в. волну нового вида кредитования – кредита, выплачиваемого по частям. Отсюда берет начало практика лизингового финансирования, обеспечиваемого поставщиками (продавцами) имущества, что породило новые экономические риски, которые регулировались законом.

США серьезно заинтересовались лизингом, и в 40-е гг. XX в. была разработана и внедрена государственная программа, известная как «Lend-Lease». Главные пункты, контролируемые и регулирующие экономические риски в договоре, были тщательно проработаны государством.

Согласно утвержденным принципам, поставленные США военная техника, оружие и другие материалы, уничтоженные, утраченные или использованные во время войны, не подлежали оплате. Полностью или частично оплатить следовало лишь имущество, оставшееся после войны и пригодное для использования в гражданских целях, причем США предоставляли долгосрочные кредиты для такой оплаты. Сохранившиеся военные материалы оставались у страны-получателя, но за американской администрацией оставалось право потребовать их назад. Страны-заказчики могли после окончания войны купить оборудование, производство которого еще не было завершено, или хранившееся на складах, используя американские долгосрочные кредиты. Срок поставок был установлен первоначально до 30 июня 1943 г., но затем ежегодно продлевался. Закон предусматривал возможность отказа в снабжении тем или иным оборудованием, если оно признавалось секретным или было необходимо самим США.

Правительство, будучи арендодателем, применило во взаимоотношениях с поставщиками так называемые контракты с фиксированной рентабельностью (cost-plus contracts).

Согласно этим контрактам, чтобы в наибольшей степени заинтересовать поставщиков, позволялось при формировании цены купли-продажи устанавливать определенный уровень доходности по отношению к издержкам производства. В экстремальных условиях войны страны-арендаторы вынуждены были соглашаться с ценами, установленными между поставщиками и арендодателями. Однако промышленники сталкивались с риском не успеть восстановить свои издержки на оборудование, приобретенное для выполнения конкретного правительственного проекта. Правительственные поставщики осознали, что аренда промышленного оборудования на срок, ограниченный договором о подряде (в противоположность покупке), в известной степени минимизирует риск. В тех случаях, когда требовались большие специализированные машины и инструменты, само правительство должно выступать перед поставщиками в роли арендодателя.

На основе этих положений США заключали соответствующие соглашения с союзными странами, которые обязывались предоставить финансовый отчет, а также содействовать

защите США, предоставлять им помощь имеющимися у них материалами, различные услуги и информацию.

Тем не менее, ещё не была сформирована отличительная черта лизинга от других форм финансирования – предмет на разграничение прав собственности на объекты сделок. Собственность на объект сделки переходила на правах владения, пользования и ограниченного до полной оплаты распоряжения.

С целью минимизации налоговых и кредитных рисков были разработаны в США стандарты по учету лизинга в 1949 г. в Accounting Research Bulletin. Согласно данному документу в пояснениях к финансовой отчетности лизингополучателя необходимо было раскрывать размеры и сроки погашения ежегодных обязательств лизингополучателя и прочие важные условия лизинговых сделок.

Вторая группа исследователей утверждает, что лизинг возник в 1952 г., когда в Сан-Франциско Генри Шонфельд основал известную американскую компанию «United States Leasing Corporation». Экономические риски в договоре минимизировались следующим образом: клиент нес ответственность за ремонт, страхование и прочие издержки, связанные с эксплуатацией переданного в лизинг оборудования. Лизингополучатель выплачивал компании всю стоимость оборудования и имел право получить его в собственность по окончании договора лизинга. Благоприятная макроэкономическая обстановка в стране не побуждала оценивать внешние экономические риски с помощью математических моделей, в основном это делалось экспертным путем. Кредитные риски регулировались с помощью тщательного анализа заемщика. Большое внимание уделялось налоговым рискам, т.к. основой бурного развития лизинга являются налоговые льготы. Так, договор должен был соответствовать правилам, устанавливаемым для аренды Управлением внутренних доходов министерства финансов США.

Именно институт ускоренной амортизации лег в основу создания лизинга как такового, а также сделал лизинг конкурентоспособным по сравнению с обычной арендой или кредитом.

Говоря о лизинге, многие проводят аналогию с арендой и при этом почти полностью отождествляют эти понятия. На самом деле существуют некоторые отличия лизинга от аренды.

1. Лизинговые отношения наряду с лизингодателем и лизингополучателем включают дополнительную фигуру – продавца лизингового имущества, который отсутствует при аренде.

2. При осуществлении лизинговых сделок стороны заключают как минимум два договора: договор купли-продажи и договор лизинга.

3. При лизинге активная роль отводится лизингополучателю, что не свойственно арендным отношениям. Преимущественное право выбора имущества и его продавца принадлежит пользователю. Лизингодатель должен поставить в известность продавца имущества, что оно приобретается специально для сдачи в финансовую аренду (лизинг).

4. Сдача имущества в лизинг, как правило, осуществляется не производителем или первоначальным собственником, а финансовым учреждением или специализированной лизинговой компанией.

5. При расчете лизинговых платежей учитывается покупная цена имущества, срок, на который заключается лизинговый договор, остаточная стоимость, кредитоспособность лизингополучателя, а также действующее законодательство, особенно в отношении налогообложения и сроков амортизации; при расчете арендных платежей размер выплат в основном зависит от рыночной конъюнктуры.

6. В отличие от арендных отношений, при лизинге лизингополучатель наделяется правами и обязанностями, свойственными покупателю.

7. По-разному распределяются риски в договорах аренды и лизинга, связанные с недостатками, обнаруженными в имуществе: по договору аренды арендодатель отвечает перед арендатором за все недостатки, препятствующие пользованию имуществом, а по

договору лизинга лизингодатель не несет, как правило, никакой ответственности за вышеуказанные недостатки. Лизингодатель также свободен от выполнения гарантийных обязательств на имущество.

8. В отличие от арендных отношений, при досрочном расторжении договора лизинга по вине или по желанию лизингополучателя, как правило, последний должен погасить общую сумму, предусмотренную договором.

9. По истечении срока аренды арендатор обязан вернуть имущество; по истечении срока лизинга предусматриваются следующие варианты взаимоотношения сторон: продление договора, возврат имущества, переход права собственности на имущество к лизингополучателю.

Упрощенное понимание лизинга, сведенное лишь к долгосрочной аренде, не исчерпывает всей сущности лизинга. Лизинг имеет более сложную тройственную экономическую основу. Помимо свойств арендной деятельности он несет в себе существенные свойства кредитной сделки, инвестиционной деятельности.

В 1970 г. был принят Закон о банковской холдинговой компании, который разрешил допустимый объем операций на национальном уровне, что сделало лизинг привлекательной сферой финансовой деятельности для банков и банковских холдинговых компаний.

Как правило, все зарубежные лизинговые компании учитывают риск в так называемой рискованной премии, которая закладывается при расчете лизинговых платежей; часть рисков, связанных с предметом лизинга (имущественные риски) страхуется.

В 70-е гг. лизинг активно выходит на международную арену, что усложнило лизинговые операции, появились дополнительные риски, в том числе процентные и валютные, межстрановые и страновые, политические и налоговые. Стали активно применяться финансовые инструменты анализа и оценки экономических рисков как количественные, так и качественные.

Сегодня в зарубежной практике выделяют качественные и количественные методы оценки экономических рисков лизинговых компаний.<sup>1</sup>

Качественный анализ предполагает: выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, т.е.: установление потенциальных зон риска; идентификацию (установление) всех возможных рисков; выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения.

Здесь особо важное значение имеет выявление и идентификация всех возможных рисков, то есть:

1. определение потенциальных зон риска;
2. выявление рисков, сопутствующих лизинговому контракту;
3. прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Методы качественного анализа можно разделить на четыре группы:

1. методы, базирующиеся на анализе имеющейся информации;
2. методы сбора новой информации;
3. методы моделирования деятельности организации;
4. эвристические методы качественного анализа.

На этапе количественного анализа экономического риска вычисляются числовые значения вероятности наступления рискованных событий и объема вызванного ими ущерба или выгоды.

В бизнес-практике используются различные методы анализа экономических рисков. К наиболее распространенным из них следует отнести:

1. метод корректировки нормы дисконта;

---

<sup>1</sup> Гранатуров В.М. Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2010.

2. метод достоверных эквивалентов (коэффициентов достоверности);
3. анализ чувствительности критериев эффективности и платежеспособности лизингополучателя;
4. метод сценариев;
5. анализ вероятностных распределений потоков платежей;
6. деревья решений;
7. метод Монте-Карло (имитационное моделирование) и др.

*Метод корректировки нормы дисконта.* Достоинства этого метода в простоте расчетов, а также в понятности и доступности. Метод корректировки нормы дисконта осуществляет приведение будущих потоков платежей лизингового проекта к настоящему моменту времени (т.е. обыкновенное дисконтирование по более высокой норме), но не дает никакой информации о степени риска (возможных отклонениях результатов). При этом полученные результаты существенно зависят только от величины надбавки за риск.

*Метод достоверных эквивалентов.* Суть метода состоит в корректировке самих денежных потоков, путем расчета достоверных эквивалентов неопределенных денежных потоков по лизинговому проекту. Достоверный эквивалент неопределенных денежных потоков – это такие определенные денежные потоки, полезность которых для лизинговой компании точно такая же, как и полезность неопределенных денежных потоков. В качестве достоверного эквивалента, как правило, используется математическое ожидание.

*Анализ чувствительности* является хорошей иллюстрацией влияния отдельных исходных факторов проекта на степень исполнения договора лизинга. В силу своей наглядности он широко применяется для выделения и выбора наиболее значимых факторов по степени воздействия.

*Метод сценариев.* Многие специалисты применяют на практике данный метод, который основан на имитации нескольких вариантов развития лизингового портфеля (как правило, три – оптимистический, наиболее вероятный, пессимистический). По каждому из выбранных вариантов оцениваются экономические риски.

*Анализ вероятностных распределений потоков платежей* позволяет получить полезную информацию об ожидаемых значениях показателей платежеспособности клиента и чистых поступлений, а также провести анализ их вероятностных распределений.

Вместе с тем использование этого метода предполагает, что вероятности для всех вариантов денежных поступлений известны либо могут быть точно определены. В действительности в некоторых случаях распределение вероятностей может быть задано с высокой степенью достоверности на основе анализа прошлого опыта при наличии больших объемов фактических данных. Однако чаще всего такие данные недоступны, поэтому распределения задаются исходя из предположений экспертов, и несут в себе большую долю субъективизма.

*Деревья решений* имеет вид нагруженного графа, вершины его представляют ключевые состояния, в которых возникает необходимость выбора, а дуги (ветви дерева) – различные события (решения, последствия, операции), которые могут иметь место в ситуации, определяемой вершиной. Каждой дуге (ветви) дерева могут быть приписаны числовые характеристики (нагрузки), например, величина платежа и вероятность его осуществления.

Ограничением практического использования данного метода является исходная предпосылка о том, что проект должен иметь обозримое или разумное число вариантов развития.

*Имитационное моделирование.* При проведении анализа экономического риска часто используются модели, содержащие случайные величины, поведение которых не детерминировано управлением или лицами, принимающими решения. Стохастическая имитация известна под названием «метод Монте-Карло».

Имитационное моделирование представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов

(исходных величин) на показатели вероятности реализации экономического риска лизингового портфеля.

Наиболее важным для лизинговой компании видом экономического риска в зарубежной практике считается кредитный риск. Тем не менее, в связи с последним мировым финансовым кризисом, на первое место выходит риск ликвидности.

Контролирующие зарубежные банки Базельское соглашение наложило отпечаток и на лизинговые операции. Компании стали использовать в своей деятельности методы оценки инвестиционных проектов, основанные на IRB-подходе, VaR-анализе, портфеле Марковица и Шарпа; появились модели Credit Metrics JP Morgan, KMV Corporation, Credit PortfolioView™ McKinsey и Credit Risk +™ Credit Suisse Financial Products. Все вышеперечисленные модели специализируются на кредитном риске.

CreditMetrics™ JPMorgan и модель KMV Corporation делают акцент в основном на анализе кредитного риска, при этом неплатеж является внутренним фактором, влияющим на деятельность компании.

McKinsey предлагает модель Credit PortfolioView™, где вероятность неплатежа – функция обычно распространяемого индекса макроэкономических переменных, типа безработицы, процентных ставок, бюджетного ассигнования, темпа роста валового национального продукта и обменных курсов. Она основана на эконометрической модели.

В 1997 г. Credit Suisse Financial Products выпускали модель Credit Risk+™, которая предполагает, что неплатежи можно моделировать с помощью процесса Пуассона для однородных портфелей заемщиков. Подход использует стохастическую систему неплатежа, и его назвали актуарным подходом к оценке кредитного риска.

Тем не менее, несмотря на однородность понятия «кредитный риск» для банка и лизинговой компании, применять эти модели в полной мере нельзя, так как затруднен анализ вероятности переходов от одной степени риска к другому. К тому же они направлены лишь на анализ только одного, пусть и столь значимого для лизинговой компании риска.

Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что для эффективного анализа всего многообразия рисков в деятельности предприятия необходимо применять целый комплекс методов, что, в свою очередь, подтверждает актуальность разработки комплексного механизма управления рисками.

#### **Список литературы:**

1. *Адамов Н.А., Тилов А.А.* Лизинг: правовые и экономические основы, особенности бухгалтерского учета и налогообложения. Спб: Питер, 2007.
2. *Газман В.Д.* Курс лекций по финансовому лизингу. Учебник для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2002.
3. *Гранатуров В.М.* Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2010.

***Нукушев И.А.***

#### **Роль Таможенного союза в системе антикризисного управления**

Идея создания Таможенного союза берет свое начало с идеи создания Евразийского союза, выдвинутой президентом Республики Казахстан Нурсултаном Назарбаевым в стенах Московского государственного университета в марте 1994 г.

18 декабря 2009 г. Главами государств Таможенного союза на неформальном саммите в городе Алма-Ате был утвержден план создания единого экономического пространства с общим рынком товаров, капиталов, рабочей силы и услуг. При этом, как указали президенты трех стран, создание Единого экономического пространства представляет собой амбициозный проект и скорее промежуточный этап интеграции. Конечная цель – создание на евразийском пространстве некоего аналога Евросоюза.

В настоящее время данная идея нашла свое воплощение и начинает бурно реализовываться. Началом старта практической реализации Таможенного союза стало подписание 27 ноября 2009 г. в городе Минске лидерами Белоруссии, Казахстана и России ряда международных договоров, вступивших в силу с 1 января 2010 г.

Мировой финансовый кризис, с последствиями которого столкнулись экономики всех без исключения стран, ускорил решение интеграционных задач в рамках Таможенного союза. При этом сам факт создания интеграционного объединения в форме Таможенного союза является мощной антикризисной мерой его государств-участников. В связи с этим экспертами выдвинута гипотеза, что ближайшие два года станут временем масштабного прорыва.

Как отмечает академик РАН Глазьев С.Ю., Таможенный союз – это шаг к опережающему развитию, поскольку в рамках него создаются условия для хороших экономических взаимоотношений.

Так, в рамках ЕврАзЭС планируется реализация межгосударственных целевых программ, в том числе наукоемкие биотехнологии, служба Центра высоких технологий, которая начнет работать, в Минске опять же было принято решение об утверждении структур этого Центра высоких технологий, заработает антикризисный фонд. В целом у государств-участников Таможенного союза имеется набор инструментов по борьбе с кризисом.

Не только Россия, но и все три государства Таможенного союза от участия в этом интеграционном объединении получают достаточно весомый прирост экономической активности в ближайшие пять лет, который, согласно расчетам по интегрированной модели межотраслевого баланса, оценивается примерно в 15 % валового продукта.

Этот эффект достигается за счет создания общего рынка товаров, услуг, трудовых ресурсов и капитала. В том числе снижаются издержки, связанные с потерей времени, средств и сил на преодоление торговых и таможенных процедур при пересечении границы.

Создание общего рынка автоматически повышает конкурентоспособность всей производимой продукции на внутреннем рынке. За счет расширения экономического пространства появляется возможность увеличить масштабы производства.

В основном, этот эффект достигается за счет роста обрабатывающей промышленности, поскольку именно она наиболее чувствительна к таможенным барьерам. В условиях кризиса значение региональных экономических группировок увеличивается, поскольку они придают экономике большую устойчивость<sup>1</sup>.

Необходимо отметить также, что Киргизия заявила о намерении участвовать в процессе формирования правовой базы Таможенного союза. И такая возможность ей предоставлена. Возможно, политическое решение о присоединении будет принято после завершения формирования Единой таможенной территории.

Что касается Украины, то ее участие в союзе – объективная экономическая необходимость. Отказавшись от интеграции, прежнее украинское руководство обрекло страну на экономическую катастрофу. Падение их производства самое глубокое не только по сравнению с другими странами СНГ, но и одно из самых больших в Евразии.

Наряду с Прибалтикой, Грузией и Ираком выход из этой экономической катастрофы возможен только при возврате к интеграционным процессам. Это требует соответствующих политических решений, которых общество ждет от нового украинского руководства. Разумеется, эти решения сопряжены с определенными внутривнутриполитическими сложностями, связанными с делегированием части национального суверенитета в сфере регулирования внешней торговли.

По вопросу сложностей внешних, обусловленных обязательствами Украины перед ВТО, то они сильно преувеличены. Всемирная торговая организация приветствует создание

---

<sup>1</sup>Глазьев С.Ю. Ни один из участников Таможенного союза не может вести переговоры отдельно // Интервью в программе «Мировая политика» на радио «Голос России». 03 декабря 2009 г.

таможенных союзов. При этом страны, участвующие в их формировании, вначале вступают в Таможенный союз и лишь затем ведут переговоры с партнерами по ВТО об изменении условий доступа на их рынок.

К примеру, вступившие в ЕС восточноевропейские страны до сих пор ведут переговоры с партнерами по ВТО о компенсации за ухудшение условий доступа на их рынки. Однако Таможенный союз полностью соответствует нормам ВТО.

История мировой экономики подтверждает, что интеграционные экономические объединения были всегда выгодны. Сегодня в мире существует около 50 интеграционных союзов. В зависимости от складывающейся политической обстановки такие союзы формируются на разных принципах.

Так, в XIII в. существовал Большой Ганзейский торговый союз, в который входили древнерусские города Великий Новгород и Псков. В XIX в. посредством таможенного союза канцлером Бисмарком фактически была создана Германия.

Процесс создания европейского Таможенного союза начался с подписания в 1957 г. договора о ЕС, обязавшего постепенную отмену таможенных пошлин и сборов, имеющих равнозначный эффект. После 1968 г. начался процесс постепенной отмены таможенного контроля на границах между государствами-членами ЕС, который завершился к 1993 г. В целом на построение Таможенного союза у Европы ушло почти 40 лет.

Формирование Таможенного союза государств-участников ЕврАзЭС происходит в сжатые сроки. Белоруссия, Казахстан и Россия прошли путь становления Таможенного союза за 15 лет, а правовую базу сформировали всего за два года, несмотря на критические мнения скептиков, ссылавшихся на европейский опыт и предрекавших евразийским процессам протяженность в несколько десятилетий.

На сегодняшний день подписано 77 документов по формированию правовой базы Таможенного союза, в том числе 42 международных договора, из которых 19 уже ратифицированы сторонами, 14 из них вступили в силу. Также принято 40 решений Межгоссовета на уровне глав государств и глав правительств. Следует отметить, что принятие в сжатые сроки такого количества значимых документов произошло только благодаря политической воле глав государств и практической деятельности правительств трех стран<sup>1</sup>.

В договоре о создании единой таможенной территории закреплена решимость сторон с момента создания единой таможенной территории отказаться во взаимной торговле от таможенных пошлин, количественных ограничений и эквивалентных им мер, за исключением защитных, антидемпинговых и компенсационных. Договором исключается возможность введения в торговле с третьей стороной таможенного режима более благоприятного, чем тот, что будет сформирован между странами – членами Таможенного союза.

С 1 июля 2010 г., с введением в действие Таможенного кодекса Таможенного союза, заработала новая система таможенного регулирования. В частности, отменяется таможенный контроль на российско-белорусской границе и в отношении товаров во внутренней торговле между всеми участниками Таможенного союза. До 1 июля 2011 г. на российско-казахстанской границе таможенный контроль сохранится только в отношении товаров третьих стран.

Ключевым моментом в создании Таможенного союза является то, что несколько таможенных территорий заменяются единой таможенной территорией. На единой таможенной территории устанавливается общий таможенный тариф, применяются единые меры нетарифного регулирования, действуют унифицированные таможенные правила, обеспечено единство управления таможенными службами и отменяется таможенный контроль на внутренней таможенной границе.

---

<sup>1</sup> Комиссия Таможенного союза (<http://www.tsouz.ru>).

Таможенный кодекс разработан на основе положений Международной конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур (Конвенция Киото), прозрачен и максимально удобен как для участников хозяйственной деятельности, так и для контролирующих органов. Он является кодексом прямого действия, обязательным к исполнению на территории всех трех государств. Отсылочные нормы касаются в основном вопросов не таможенного регулирования, а законодательства в сфере защиты безопасности и других вопросов, которые выходят за пределы компетенции Комиссии таможенного союза.

На основе положений указанной конвенции в Таможенный кодекс включена глава о взаимной административной помощи таможенных органов на таможенной территории Таможенного союза, которая не имеет правовой аналогии в таможенном законодательстве государств – членов Таможенного союза. Кроме того, в Таможенном кодексе содержится норма о взаимном признании решений, принятых таможенными органами на таможенной территории Таможенного союза<sup>1</sup>.

Важным в кодексе является то, что под экспортом признается процедура, в соответствии с которой товары Таможенного союза вывозятся с его территории. То есть, перемещение товаров из России в Казахстан экспортом уже являться не будет – это будет взаимная торговля. По истечении переходного периода участник внешнеторговой деятельности будет также вправе осуществлять декларирование товаров в любом таможенном органе Таможенного союза, исходя из интересов своей экономической деятельности.

Приведенные выше некоторые особенности правовых норм Таможенного кодекса свидетельствуют об их ориентации на содействие интеграционным процессам на единой таможенной территории. Также необходимо подчеркнуть следующее обстоятельство: основным критерием правовой эффективности конкретных норм кодекса будет практика их добросовестного исполнения и применения на таможенной территории Таможенного союза как участниками внешнеторговой деятельности, так и таможенными органами.

Экономический смысл интеграции в рамках Таможенного союза состоит в объединении национальных экономик в один воспроизводственный комплекс. В рамках него предполагается не только устранение межгосударственных таможенных и прочих барьеров, но и согласование между заинтересованными странами конечных целей социально-экономического развития и выработку согласованных направлений структурной, инновационной, внешнеэкономической и социальной политики.

Несостоятельными являются утверждения о том, что за счет Таможенного союза Россия сможет установить контроль над всеми экспортными и импортными грузами, идущими на мировой рынок, т.к. владеет всеми морскими портами. В связи с этим надо отметить, что в Казахстане находится большая по протяженности граница с Китаем, что большой поток грузов идет в Европу и Азию не только морским путем.

Между тем Белоруссия, Казахстан и Россия являются сухопутным мостом между основными производителями и потребителями. По оценкам экспертов, львиная доля доходов от грузового транзита поглощается сейчас морскими судоходными компаниями. Однако конкурентным преимуществом сухопутного пути является скорость движения. Так, например, время товаров в пути по дороге Европа – Россия – Казахстан – Китай составляет 10–14 дней, а доставка по морскому пути занимает до 45 суток. Поэтому можно ожидать значительного роста транзитного потенциала трех стран.

Таможенный союз создает механизмы глубокой экономической интеграции. Расширение свободного рынка товаров всегда благо для всех стран. При этом необходимо обратить внимание на то, что чем меньше страна, тем больше для нее выгод, т.к. за счет единой территории происходит расширение рынка товаров.

---

<sup>1</sup> Мамытбеков Е.К. // ИнфоШОС. 22 января 2010 г.

Функционирование Таможенного союза приведет если не к росту, то к нормализации приграничного сотрудничества за счет эффекта минимизации пограничных издержек, который сулит очевидную огромную выгоду.

Цель создания Таможенного союза, заключающаяся в первую очередь в стремлении формирования единого торгового пространства, говорит о том, что будут созданы условия для повышения производительности труда, конкурентоспособности экономик государств Таможенного союза, повышения ответственности бизнес-сообщества, и как следствие – рост благосостояния населения.

Процесс формирования Таможенного союза приобрел необратимый характер. Сегодня можно утверждать, что его создание принесет пользу как рядовым гражданам стран, объединяющихся в Таможенный союз, так и бизнес-сообществу.

Для бизнес-структур трех стран создаются благоприятные условия для развития своей деятельности, расширения производственно-технологических операций и реализации совместных проектов. Единый емкий внутренний рынок позволит снять торговые барьеры, улучшить инвестиционный климат и значительно увеличить товарооборот.

Идея глав государств Таможенного союза о совместной интеграции позволит Таможенному союзу в ближайшей перспективе реально стать глобальным игроком в мире наряду с другими интеграционными союзами, а его деятельность даст комплексный эффект развитию экономик не только Белоруссии, Казахстана и России, но и всем странам как ЕврАзЭС, так и СНГ.

Наряду с этим Таможенный союз стал фундаментом создания Единого экономического пространства, которое вполне реально. Это подтверждают следующие факты.

Во-первых, три страны обладают обширной ресурсной базой, в том числе имеют достаточное количество квалифицированной рабочей силы. Во-вторых, имеется емкий рынок с общим населением почти в 170 млн. человек. Белоруссия, Казахстан и Россия обладают высокой степенью самодостаточности экономик. И самое главное – в будущем страны Таможенного союза могут образовать валютный союз на основе общей денежной единицы<sup>1</sup>.

Таким образом, Таможенный союз дает трем странам возможность обеспечить в своем регионе экономическую стабильность, создать условия для экономического роста, устранить имеющиеся барьеры в торговле, выработать общую стратегию развития, которая опиралась бы на внутренние источники, а деловым кругам ставит цель наращивания своей конкурентоспособности не только в рамках экономического пространства, но и на мировом рынке.

#### **Список литературы:**

1. *Глазьев С.Ю.* Ни один из участников Таможенного союза не может вести переговоры отдельно // Интервью в программе «Мировая политика» на радио «Голос России». 03 декабря 2009 г.
2. Комиссия Таможенного союза. <http://www.tsouz.ru> (16.11.2010)
3. *Мамытбеков Е.К.* // ИнфоШОС. 22 января 2010 г.
4. *Ясинский В.* Таможенный союз – очень важный шаг на пути к формированию Единого экономического пространства // Казинформ. 29 января 2010 г.

*Тишкина О.А.*

#### **Антикризисное управление в сфере HR**

Как всем известно, кризис коснулся всех сфер жизнедеятельности. Явление кризисное отдельных предприятий в рыночных условиях – это естественное состояние. Не каждое предприятие в состоянии выдержать натиски конкурентов. Стоит сказать, что в Японии

---

<sup>1</sup> *Ясинский В.* Таможенный союз - очень важный шаг на пути к формированию Единого экономического пространства // Казинформ. 29 января 2010 г.

более 4 тыс. средних и малых предприятий разоряются и прекращают свою деятельность. Столько же появляется новых предприятий. В России около 80 % предприятий принято считать обанкротившимися. Среди таких «банкротов» очень много крупных предприятий.

Существуют различные мнения по поводу причин рыночной нестабильности. Но основными стоит назвать следующие: просчеты руководителей, низкий уровень менеджмента, отсутствие осознания правил работы в условиях рынка, нежелание рассматривать человека как главное звено в благополучной деятельности предприятия. Отсутствие грамотных, образованных управляющих – основная проблема современных компаний.

Новым руководителям необходимо осознать следующее: главным ресурсом обогащения на предприятии являются не деньги, а человеческий капитал. Многие трудности российских компаниях связывают с отсутствием менеджеров. Каждый менеджер должен осознавать, насколько важен каждый сотрудник в компании. В кризисный период сокращение заработной платы и льгот сотрудникам – последняя мера, которую должен принять грамотный менеджер. Управление персоналом является одной из самых важных отраслей на предприятии.

**Управление персоналом в организации как основной элемент антикризисного управления.** В период мирового финансового кризиса многие проблемы в сфере HR стали наиболее заметны. В данный момент в компаниях пришло время проведения незапланированного аудита. Необходимо проанализировать все слабые стороны в управлении персоналом. Было выявлено, что слабые специалисты или недавно пришедшие в сферу HR, покинут ее, как наиболее слабое звено. HR –департаменты начинают создаваться повсеместно. Их роль возрастает на предприятиях. Подразделения HR включают в стратегическое планирование компаний. Соответственно, повышаются требования к HR-менеджерам. Компетентность менеджеров должна отвечать последним требованиям организации. Постепенно растет потребность и интерес к менеджерам по подбору, развитию и адаптации персонала.

В той или иной степени сейчас востребованы все специалисты. Казалось бы, кому нужны сегодня менеджеры по внутренним коммуникациям? Однако в определенных отраслях появляются заказы и на подобных кандидатов. Безусловно, требуются крепкие и опытные директора по персоналу в крупные компании (новые приобретенные активы, слияния, новые проекты, замены). А вот спрос на специалистов по подбору персонала, в особенности на младших и средних рекрутеров, к сожалению, значительно снизился.

В период кризиса финансовая компенсация за труд работников в сфере управления персоналом снизилась. Произошло это за счет сокращения рабочей недели, отправления в отпуск на неопределенный срок или уменьшения заработной платы на отдел на 40 %. В некоторых компаниях HR-департаменты были вовсе сокращены.

Сегодня молодые специалисты должны быть настолько «гибкими», чтобы суметь среагировать на любую ситуацию и взяться за любую работу. Отрасль их деятельности может лавировать и лишь процентов на 50 быть приближенной к их профессиональной деятельности. Такое проявление «гибкости» – необходимая черта современного управленца. «Быть готовым к любым обстоятельствам» – девиз современных менеджеров.

В любом случае каждый молодой сотрудник должен планировать свою деятельность и представлять свое рабочее будущее. Можно предположить, что планирование карьеры – это один из основных предметов для осознания данной профессии. Стоит отметить, что выпускникам вузов необязательно сразу искать позиции в сфере HR, можно начать с любой административной деятельности. Затем понять, чем компания «дышит», и предлагать свою кандидатуру на позицию менеджера в сфере управления персоналом.

Специалистам, которые были уволены в период кризиса, можно посоветовать искать сферу деятельности смежную с управлением персоналом. Таким образом появляется больше возможности реализовать свои силы и возможности. Можно рассматривать позиции административного характера.

Финансовый кризис отрицательно отразился на многих профессиональных областях, включая и управление персоналом. Большинство компаний в период кризиса начали сокращать затратные функции HR. В первую очередь, пострадали функции подбора, обучения, развития и адаптации персонала. В конце 2009 г. на рынке труда появилось много свободных профессионалов. За последние полгода количество вакансий возрастает, но не так, чтобы трудоустроить всех, ранее уволенных сотрудников.

В данный момент на рынке труда в сфере HR наиболее востребованы профессионалы в области компенсаций и льгот, которые занимаются пересмотром и доработкой компенсационного пакета. На сегодняшний день руководители ищут не новых сотрудников, а взамен ушедшим по тем или иным причинам. Такие сферы, как подбор и тем более адаптация персонала по сей день востребованы лишь в некоторых компаниях, которые начинают стремительно развиваться.

Рынок специалистов в сфере HR, как говорилось ранее, переполнен. Финансовое вознаграждения сотрудника, претендующего на позицию зависит от некоторых факторов:

- Работает ли в данный момент сотрудник или нет.
- Насколько широк спектр деятельности сотрудника на предыдущей работе.
- Находится кандидат в активном поиске или работает в настоящий момент (если кандидат не работает, то он заинтересован в получении должности, соответственно, он может согласиться работать за меньшее финансовое вознаграждение) Так же мы можем оказаться в такой ситуации, что необходимо переманить сотрудника. В терминологии HR это носит название «охота за головами». Такая работа занимает больше времени, сил и профессиональных навыков рекрутера.

На данный момент наблюдается положительная тенденция: каждый месяц открытых вакансий в сфере управления персоналом становится все больше. Больше всего от мирового финансового кризиса пострадали такие сферы, как строительство, недвижимость. Кандидаты из этих сфер практически не востребованы. Они вынуждены искать себе новые ниши на рынке труда. Напротив, возрастает потребность в областях FMCG, табачной, алкогольной, автомобильной продукции. Спрос на сотрудников в данных сферах возрастает. В принципе, такое явление понятно и логично, ведь перечисленные сферы являются жизненно необходимыми для конечного потребителя.

В процессе поиска работы соискатель должен придерживаться следующих правил, чтобы получить вакантное место:

- Мониторить рабочие сайты в интернете;
- Общаться напрямую с работодателем;
- Общаться с консалтинговыми агентствами;
- Проявлять свою настойчивость, но не назойливость;
- Использовать личные связи;
- Проявлять гибкость по отношению к заработной платы, делать акцент на том, что докризисные и посткризисные ожидания по оплате труда существенно различаются;
- Не делать акцент на руководящих должностях;
- Расширить поиск сферы деятельности (так, например, оптовый продавец бытовой техники может рассматривать позиции любого продавца, включая и розницу).

Для того чтобы наладить деятельность компаний в сфере HR предлагаются многие варианты работы с линейным персоналом, с топ-менеджерами. Проанализировав наиболее подходящие для современного времени и России структуры выхода из кризисной ситуации, был предложен наиболее приемлемый вариант.

*Алгоритм выхода из кризисной ситуации в сфере управления персоналом:*

1. Определение сути проблемы (на чем именно необходимо акцентировать внимание: на клиентах, на поддержании уровня продаж, на своих сотрудниках и т.д.).

2. Создание команды сотрудников, которая будет носить название «антикризисная команда» (причем данная команда может создаваться при помощи внутренних топ-менеджеров, или с привлечением антикризисных менеджеров извне).

3. Создание «главного командного центра».

4. Организационный процесс. Необходимо наладить обратную связь со всем подразделениями (включая стейкхолдеров и линейных сотрудников).

5. Анализ кризисной ситуации командой антикризисных менеджеров (расстановка приоритетов, определение самого уязвимого места в компании, определение рисков, поиск возможных решений).

6. Поддержание антикризисного центра необходимой информацией о происходящих действиях (информация может быть получена разными способами: внутри компании и извне компании).

7. Непосредственное решение проблемы.

8. Реализация полученного решения. По каналам коммуникации передать линейным менеджерам всю необходимую информацию.

9. Анализ проведенной работы. Оценить, насколько эффективно было принято решение после выхода компании из кризисной ситуации.

10. Усовершенствование принятых решений. Поиск новых видов деятельности. Необходимые выводы.

11. Оценка персонала деятельности антикризисного центра. Внесение своих предложений с точки зрения линейных сотрудников.

Антикризисное управление в компании может быть сформулировано именно таким образом, вне зависимости, на каком этапе кризиса находится компания. Чтобы «удержаться на плаву», организациям необходимо проявить мобильность всех своих сфер деятельности. Следует привлечь все ресурсы. Особого внимания заслуживает человеческий ресурс. В этот период значимость HR возрастает. Насколько эффективно сработает алгоритм выхода из кризисной ситуации, зависит только от человеческого капитала. Работа с персоналом в такой период усиливается. В основные задачи HR-департамента входят следующие функции:

- Диагностика всего кадрового потенциала предприятия;
- Участие в стратегическом планировании компании;
- Участие в создании новой корпоративной культуры, которая будет отвечать требованиям действительности (зачастую разработка новой корпоративной культуры возлагается на плечи HR-департамента);
- Разработка новых кадровых программ (компенсации, льготы);
- Увеличение производительности труда;
- Сокращение численности сотрудников (причем необходимо оптимизировать именно тех сотрудников, которые являются наиболее слабым звеном);
- Решение конфликтных ситуаций (конфликтные ситуации могут возникнуть при сокращении сотрудников, введении новой корпоративной культуры и т.д.).

При этом необходимо уделить основное внимание строгому контролю, системному подходу и оптимизации всех расходов. Известный философ Френсис Бэкон говорил: «Выбрать время – значит, сберечь время, а что сделано несвоевременно, сделано понапрасну». Данное выражение очередной раз подтверждает то, что основной ресурс – временной.

Первым шагом во избежание кризиса является определение и признание проблемы: топ-менеджеры должны четко осознавать, что проблема уже существует, и ее необходимо решать. Следующий шаг в деятельности управляющего: определение целей и задач, которые помогут выйти из кризисного состояния.

Для качественного выхода из кризисной ситуации и поддержания компании в «здоровом» состоянии необходимо принять следующие профилактические действия:

- Освоение новых технологий в различных сферах деятельности, которые помогут сделать бизнес-процесс менее затратным;
- Обновления и пополнения состава команды новыми сотрудниками, которые имеют свежий взгляд на происходящие в компании вещи.
- Создать «единый дух» в организации, обновить корпоративную культуру;
- Пересмотреть систему мотивации персонала. Понять, что денежное вознаграждение не всегда является основополагающим в успешной работе сотрудников.

Стоит отметить интересный факт, что в период кризиса организация может работать более эффективно. Персонал может добиться более высоких показателей:

- Лучшие результаты работы персонала;
- Повышение уровня квалификации персонала;
- Реформирование корпоративной культуры;
- Работа с кадровым резервом, ранее созданным на предприятии;
- Создание благоприятного имиджа компании в роли работодателя;
- Повышение мотивации у сотрудников.

Антикризисные меры помогут вывести HR из кризисной ситуации, если политика бизнеса будет соотноситься с общей экономической ситуацией в стране и реальным потенциалом компании. Стратегия выхода из кризисной ситуации зависит от размера компании (средний, малый или крупный бизнес), от сферы деятельности организации. В самом общем виде HR- стратегия включает следующие шаги:

- Анализ трудового потенциала сотрудников;
- Формирование потребности организации в персонале того или иного уровня;
- Оптимизация бизнес – процессов;
- Контроль над деятельностью персонала;
- Оптимальная мотивация персонала;
- Поощрение в реализации творческих способностей у сотрудников;
- Оценка деятельности сотрудников;
- Подбор и адаптация персонала;
- Оценка и аттестация персонала (KPI);
- Кадровое делопроизводство и штатное расписание;
- Развитие и обучение персонала (необходимо определить, в каких знаниях нуждаются сотрудники);
- Необходимая работа с кадровым резервом компании;
- Система мотивации персонала, которая включает материальное и нематериальное стимулирование персонала;
- Адаптация сотрудника к новой корпоративной культуре.

Политика HR формируется на основе HR-стратегии, которую принял руководитель компании. HR-политика представляет собой систему принципов и норм в отношении определенных сфер деятельности (мотивация, коммуникация, продвижение), которая позволяет направить деятельность сотрудников на реализацию корпоративной стратегии. HR-политики работают хорошо лишь тогда, когда каждый сотрудник понимает свою значимость и роль в деятельности организации.

Первая задача организации, попавшей в кризисную ситуацию, – снизить расходы. Распространяется это и на персонал. При выборе кандидатур, которые должны покинуть компанию необходимо оценить их рабочую деятельность объективно. Для этого стоит оценить показатели деятельности всех сотрудников за последнее время и вычленив самых слабых. Затем к таким сотрудникам можно применить санкции (уменьшение заработной платы, ограничить соц. пакет). Если же после принятых мер сотрудник будет думать о снижении мотивации и о поиске новой работы, то, скорее всего, он покинет данную организацию.

В настоящее время практически все компании пересматривают штатную численность сотрудников: выявляют тех сотрудников, в которых компания нуждается меньше всего, а также пытаются распределить функции ушедшего сотрудника между оставшимися. Есть компании, которым не удалось избежать массового увольнения своих сотрудников. Даже если такое произошло, необходимо сократить персонал «по-человечески», чтобы сохранить имидж компании.

В этот период особенно важно упрочить взаимопонимание и взаимодействие между основными направлениями бизнеса, отдельными структурными и функциональными подразделениями (финансы, производство, управление персоналом, ИТ, маркетинг, сбыт и т. д.). Для этого должны быть задействованы все возможности — корпоративные СМИ, личные встречи руководства с коллективом, электронные рассылки, корпоративный сайт, обращения топ-менеджеров и т. п. Типичным просчетом является недостаточное информирование людей (или безадресная информация, не доходящая до своих «потребителей»). Коллектив должен знать, в чем заключается суть антикризисной программы, почему изменена система вознаграждений, какие меры планируется предпринять в ближайшем будущем и что именно требуется от каждого человека на рабочем месте. Своевременная информация не только повышает доверие сотрудников к действиям руководства, но и облегчает проведение непопулярных решений.

Организовав эффективную коммуникацию с топ-менеджерами и предоставив людям полную информацию о проблемах компании, HR может сделать процесс увольнения менее болезненным. Руководители должны сообщить сотрудникам:

- как именно кризисная ситуация воздействует на компанию;
- какие существуют риски;
- какие изменения планируются в ближайшее время, и кого из работников они затронут;
- каким образом сотрудники могут помочь — и своей организации, и себе.

Любая компания вынуждена изменяться, чтобы уцелеть на рынке. Однако люди, как правило, сопротивляются переменам (особенно — идущим сверху). Управлять изменениями — значит управлять людьми, при этом изменить сознание людей и направить их энергию на работу по-новому гораздо сложнее, чем реструктуризировать бизнес-процессы, усовершенствовать технологии, заменить оборудование и т. п.

Неопределенность и страх из-за угрозы увольнения — чрезвычайно сильные факторы стресса для людей. Замалчивание в такой ситуации — непродуктивная стратегия; отсутствие правдивой информации приводит к распространению панических слухов, катастрофическому падению мотивации и результативности работы компании в целом. Чтобы выйти из кризиса, нужны нестандартные, новаторские решения, повышение качества продукции и усиление внимания к клиентам. Но стресс ухудшает самочувствие людей, снижает их работоспособность и блокирует творческие способности. Проблема не только в том, что человек **не хочет** спасти компанию, которая в тяжелые для рынка времена вот-вот выбросит его на улицу, — под воздействием стресса он физически **не может** этого сделать.

Менеджер по персоналу должен помнить, что, несмотря на кризисную ситуацию в компании, его главная задача — сохранить команду квалифицированных специалистов. Для этого необходимо пересмотреть бизнес-процессы, отрегулировать профили должностей и грамотно построить деятельность оставшихся в организации сотрудников. Для отличного результата необходимо подробно описать цели и задачи деятельности сотрудников на их рабочих местах, их функционал. Тогда управляющие компанией совместно с менеджером по управлению персоналом и линейными сотрудниками смогут внести корректировки в должностные профили таким образом, чтобы повысить качества изготавливаемой продукции и уровень компании в целом.

Любому руководителю тяжело увольнять своих сотрудников. Но если эта мера необходима, то стоит исходить из интересов всей компании, а не ее отдельных подразделений. При увольнении сотрудников руководитель должен ориентироваться исключительно на объективные причины. Зачастую руководство увольняет сотрудников,

опираясь на субъективные причины. Такая альтернатива может спасти микроклимат в компании, но затем погубить весь бизнес. В обязанности менеджера по персоналу входит обсуждение с топ-менеджерами тех сотрудников, которых действительно стоит уволить в первую очередь, и как такое увольнение может отразиться на всей компании.

В период кризиса рекрутер может выйти на лидирующие позиции в компании. Показать свою значимость руководителю компании и обрести следующие позиции:

- Консультантом топ-менеджеров и линейных сотрудников;
- Регулятором конфликтов.

*В современной экономике главным и основным ресурсом организации являются люди, именно поэтому управление персоналом определяет, насколько компания состоятельна и конкурентоспособна. Сохранение высококвалифицированных сотрудников и команд – залог положительного развития бизнеса.*

Для поддержания благоприятного климата в компании в период кризиса необходимо разработать и применить антикризисную политику в управлении персоналом.

Кадровую политику все компании рассматривают по-разному. Одни компании рассматривают кадровую политику как часть общей стратегии компании, другие – как обеспечение стабильности сотрудников, сохранения численности персонала, качество выполненных работ. Некоторые думают, что кадровая политика определяет деятельность лишь отдела кадров. Все эти подходы противоречат друг другу.

Кадровая политика – это система целей и задач, приоритетов, ориентиров, принципов и методов, которые определяют форму и содержание управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Антикризисная кадровая политика должна включать деятельность организации по краткосрочному, долгосрочному и текущему планированию. Антикризисная кадровая политика должна предвосхищать будущее. Необходима разработка всех проблем, ориентиров и приоритетов. Для эффективной кадровой политики необходимо обращать внимание как на опыт российских компаний, так и смотреть на зарубежный опыт и уметь его использовать.

В советский период в России был допущен ряд ошибок, которые стали причинами кризиса экономики и распада СССР. Кадровая политика не должна быть направлена исключительно на материальное благосостояние организации. Должна быть хорошо слажена работа по подготовке и переподготовке кадров, по гражданскому контролю за их деятельностью. В современном времени необходимо правильно совмещать в себе положительные характеристики кадровой политики всех времен.

Следует преодолеть у российских руководителей сложившееся негативное мнение по поводу зарубежных форм кадровой политики. В странах с развитой рыночной экономикой достаточно богатый опыт в сфере работы с персоналом, чему можно поучиться. В России же о значимости персонала начали говорить лишь в начале 90-х гг. прошлого столетия. Зарубежный опыт нельзя перенести полностью, что оправдывает ментальность российского общества.

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна носить следующие характерные черты:

- Реалистичность;
- Созидательность;
- Ориентированность на устойчивое развитие организации;
- Ориентированность на привлечение к работе квалифицированных, профессионально подготовленных специалистов;
- Комплексность политики (единая база целей, принципов и методов работы с персоналом);
- Многоуровневость (дочерние предприятия, филиалы) и единство;
- Рациональность и превентивность;

- Духовность, нравственность, человеколюбие, честность, гражданственность (проявляется как со стороны руководителя, так и со стороны линейных сотрудников);
- Законодательный аспект (любая кадровая политика должна опираться на законодательный правовой фундамент).

**Антикризисная политика должна поддерживать персональный менеджмент.** В разных странах существуют различные алгоритмы персонального менеджмента. Рассмотрим данный алгоритм на примере Японской фирмы. Ориентированность направлена на стабильный кадровый состав, на обеспечение «теплых» взаимоотношений между рабочими и руководителями. В основе стабильности кадров лежит:

- Система «пожизненного найма»;
- Соревновательный аспект между работниками;
- Развитие творческих способностей.

Первый фактор – система «пожизненного найма» – определяет преданность сотрудников своей компании. Взамен каждый сотрудник ощущает от своего работодателя незаменимую необходимость в нем. Предательство с такой политикой практически невозможно. При таком алгоритме отсутствие преданности компании рабочих может привести к большим материальным потерям.

В России руководители зачастую жалуются на воровство со стороны своих сотрудников (будь то канцелярские предметы или материальные ценности). Это характеризуется менталитетом российского служащего. Так же можно такое поведение объяснить тем, что сотрудники не ощущают себя одной «семьей» со своей компанией. В компаниях для успешного сотрудничества предпринимателя и сотрудников необходимо взаимное уважение. Предприниматели часто требуют от своих работников выполнение работы на одном уровне с зарубежными коллегами, но забывают о том, что выплачивают заработанную плату по сравнению с работниками из Европы, например, всего лишь 38%.

Второй аспект – соревнования работников. В процессе трудовой деятельности выделяют несколько мотиваторов, которые способны побудить сотрудников к плодотворной деятельности: соревнование и взаимопомощь. Соревновательный аспект является стимулом для доброкачественной работы.

Третий аспект – развитие творческих способностей. Данный фактор поощряет деятельность сотрудников, что стимулирует их к более высоким показателям труда.

В зависимости от того, на каком этапе находится организация, будет зависеть стратегия персонального менеджмента.

*Стратегия персонального менеджмента в условиях кризисного предприятия будет выглядеть следующим образом:*

- Организация обеспечения персонального менеджмента, т.е. создание всех необходимых технических условий для эффективного управления персоналом;
- Достаточное информирование (необходимая информация о сотрудниках компании для наиболее эффективного управления ими);
- Трудовое обеспечение;
- Финансовое обеспечение.

Подводя итоги, стоит сказать, что сфера HR так же была подвергнута кризису, как и многие другие отрасли. Антикризисные меры для поддержания HR-департамента разнообразны. Необходимо запомнить, что от хорошо организованной в период кризиса работы по управлению персоналом зависит будущее компании.

#### **Список литературы:**

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: Юнити, 2002.
2. Виноградов Е.А., Маусов Н.К., Ламскова О.М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. М.: Дело, 1994.

3. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. М.: Дело, 1992.

4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала // Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. М.: МП «Сувенир», БГ, 1993.

*Третьякова Е.В.*

### **Антикризисное управление телекоммуникационными компаниями**

Антикризисное управление предприятием – это особая система управления предприятием, которая отличается комплексным подходом, направленным на устранение явлений, неблагоприятно влияющих на бизнес. Воздействие производится посредством использования всего потенциала современного менеджмента, а также и посредством разработки и реализации на предприятии специальной программы. Эта программа отличается стратегическим характером и направлена на полное устранение временных затруднений, зафиксированных в работе предприятия.

Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию в посткризисный период.

Мировой финансовый кризис проявился в виде ухудшения основных экономических показателей большинства стран. По оценке Всемирного банка, кризис в России «начался как кризис частного сектора, спровоцированный чрезмерными заимствованиями частного сектора в условиях глубокого тройного шока: со стороны условий внешней торговли, оттока капитала и ужесточения условий внешних заимствований». Кризис является всеобщим, т.е. затрагивающим все без исключения отрасли хозяйства и, как следствие, государственные финансы. Поэтому его влияние на отрасль связи России, которая является большей частью не самостоятельной отраслью, а относится к производственной инфраструктуре, т.е. обслуживающий другие отрасли народного хозяйства (такие как энергетика, транспорт, связь, информатика, материально-техническое снабжение и др.), достаточно велико.

Следует отметить следующие последствия активной фазы кризиса для отрасли: снижение темпов роста по большинству сегментов рынка услуг связи, рост конкуренции на всех сегментах рынка, рост просроченной дебиторской задолженности компаниям связи со стороны неплатежеспособных клиентов.

Отрасль связи является высокотехнологичной и инновационной, техническая новация влечет для операторов связи качественное изменение порядка расчетов с абонентами и является важной составляющей финансово-хозяйственной деятельности телекоммуникационных компаний. Важность данной отрасли для экономики России, недостаточность теоретических и практических разработок в области финансов, учитывающих особенности отрасли, в условиях ее значительного экономического потенциала определяют актуальность темы статьи.

В ходе повседневной хозяйственной деятельности по оказанию услуг операторы связи осуществляют расчеты. Специфическими для компаний телекоммуникационного комплекса являются расчеты с получателями услуг связи, взаимодействующими операторами сетей электросвязи, роуминговыми партнерами. Наибольшую часть расчетов компаний связи занимают расчеты со своими абонентами за оказываемые услуги связи.

Оказание телекоммуникационных услуг осуществляется на основании договора возмездного оказания услуг. Сторонами договора возмездного оказания услуг связи в качестве исполнителя является оператор связи, в качестве заказчика – пользователь услуг связи, т.е. абонент. Законом не установлено каких-либо ограничений в отношении участников договора, поэтому сторонами договора могут выступать как физические, так и юридические лица.

Заключив договор с оператором связи, абонент получает персональный лицевой счет, на который зачисляются платежи абонента, внесенные по договору, с последующим их использованием для оплаты услуг связи по мере их потребления.

Согласно п.1 ст.54 Федерального закона от 07.07.2003 г. № 126-ФЗ «О связи» оплата услуг связи производится посредством наличных или безналичных расчетов непосредственно после оказания таких услуг, путем внесения аванса или с отсрочкой платежа. При этом порядок и форма оплаты услуг связи определяются договором об оказании услуг связи, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Отношения между абонентами связи и оператором связи также регулируются Правилами оказания услуг подвижной связи, утвержденными 25.05.2005 г. Постановлением Правительства РФ № 328.

Согласно п.33 Правил тарифы на услуги подвижной связи могут устанавливаться в виде тарифов (тарифных планов) на отдельные услуги подвижной связи или наборы услуг подвижной связи. Под тарифным планом понимается совокупность ценовых условий, на которых оператор связи предлагает пользоваться одной или несколькими услугами подвижной связи. Тарифным планом могут устанавливаться дифференцированные тарифы по времени суток, дням недели, выходным и нерабочим праздничным дням, а также по набору и объему оказываемых услуг подвижной связи.

Оплата услуг связи осуществляется путем наличных или безналичных расчетов, оплаты по банковской карте или с помощью карты «Экспресс-оплаты». Наличные денежные средства абоненты вносят в кассы внутренних офисов продаж оператора, дилерские салоны связи, терминалы по приему наличных платежей, операционные кассы банков. Безналичные платежи осуществляются абонентами на расчетный счет компании, указанный в договоре на оказание услуг связи, через банкоматы, по межбанковской системе платежей, возможна оплата векселем или актом зачета взаимных требований.

Следует отметить экономические особенности, отличающие отрасль связи от других отраслей материального производства: в производственном процессе по передаче междугородной информации участвуют несколько компаний связи, вследствие чего возникает необходимость в организации взаиморасчетов за услуги связи между компаниями связи, участвующими в едином производственном процессе. Рассмотрим яркий пример этих экономических особенностей, которым является роуминг.

Каждый пользователь сотового телефона знаком со словом «Роуминг». Так называется услуга, оказываемая абоненту сотовой сети. Состоит она в том, что абонент одного оператора связи пользуется услугами сотовой связи в зоне действия другого оператора той же сети.

С позиции оператора основная проблема, при оказании услуг связи, состоит в своевременном предъявлении абонентам стоимости услуг по междугородному и международному роумингу. Информация об оказанных услугах поступает от роуминговых партнеров оператору связи в конце месяца, т.е. оплата за оказанные услуги связи также снимается с лицевого счета абонента в конце месяца. Таким образом, в течение месяца оператор связи продолжает оказывать услуги связи абонентам, на лицевых счетах которых имеется положительный остаток. После предъявления оператору связи счетов от роуминговых партнеров стоимость оказанных услуг отражается на счетах абонентов. У некоторых абонентов сальдо лицевого счета становится отрицательным, т.е. у компании связи появляется дебиторская задолженность. Значительная часть абонентов погашают свою задолженность вовремя, но у некоторых потребителей услуг нет возможности своевременно покрыть образовавшуюся задолженность. В связи с этим возникает сомнительная дебиторская задолженность и необходимость в отключении абонентов, предъявлении претензий, составлении исковых заявлений на дебиторов для обращения в судебные инстанции. Под сомнительной задолженностью абонентов понимают задолженность перед оператором связи, возникшую в связи с оказанием услуг и не погашенную в сроки, установленные договором (счетом), и не обеспеченную залогом, поручительством,

банковской гарантией.

Вследствие этого большое значение приобретает принятие мер, исключающих возникновение сомнительной задолженности. Можно выделить три комплекса таких мер.

*Профилактические меры* принимаются до выявления сомнительной задолженности и включают предварительную проверку контрагентов, работу с постоянными клиентами, предварительное получение аванса или залога, включение в договоры пунктов о штрафных санкциях за нарушение условий оплаты, составление графиков оплаты и т.д.

*Оперативные меры* принимаются постоянно в процессе хозяйственной деятельности и включают регулярную инвентаризацию дебиторской задолженности, составление актов сверки расчетов, отправку писем.

*Ликвидационные меры* направлены на минимизацию ущерба и используются после выявления сомнительной задолженности по результатам инвентаризации. Комплекс таких мер включает выставление претензий, предложений о проведении взаимозачета, уступку права требования, предъявление иска, участие в конкурсном производстве при ликвидации должника. Для передачи искового заявления о взыскании задолженности за услуги связи в арбитражный суд или суд общей юрисдикции оператор связи должен учитывать срок исковой давности.

Для удобства оплаты услуг связи не только в домашней сети, но и в зоне внутрисетевого роуминга компании связи создают единую систему взаиморасчетов. Система взаиморасчетов в отрасли связи представляет собой совокупность экономических отношений между операторами сети общего пользования. Внедрение системы взаиморасчетов обеспечивает условия для эффективной работы операторов, обеспечивающие возможность дальнейшего развития и углубления отношений операторов связи. Для клиентов компаний связи система взаиморасчетов обеспечивает возможность своевременной оплаты услуг связи. Находясь в любом регионе, который входит в систему, абонент может пополнить свой счет обычными способами: с помощью карты «Экспресс-оплата» или оплатой наличными в кассы офисов продаж операторов.

Механизм взаиморасчетов между компаниями связи основан на договорных отношениях, которые предусматривают взаимные обязательства компаний связи по приему платежей абонентов и приему «Экспресс-платежей» абонентов оператора, с которым заключен договор, информированию о принятых суммах и их передаче оператору, взаимной оплаты услуг.

После завершения месяца операторы связи обмениваются информацией о совершенных платежах в виде отчета по форме, утвержденной договором. Срок предоставления отчетов о принятых платежах также определяется в договоре. В отчете должна быть отражена следующая информация: дата платежа, сумма платежа, номер телефона абонента, номер лицевого счета, номер платежного документа.

В ходе повседневной хозяйственной деятельности, особенно в посткризисный период, российские операторы связи нередко сталкиваются с такими реалиями рыночной экономики, как неплатежи должников, рост дебиторской задолженности. Актуальность данной проблемы в настоящее время вызвана экономической ситуацией в России и в мире в целом.

Дебиторская задолженность абонентов образуется в случае, если договором на предоставление услуг связи предусмотрен кредитный метод оплаты, когда оказанные услуги связи оплачиваются по окончании расчетного периода. Срок оплаты услуг связи должен быть установлен оператором связи в договоре. Также в договоре может быть предусмотрен кредитный метод оплаты с отсрочкой платежа, т.е. предоставление оператором связи отсрочки платежа за услуги на определенное количество дней сверх сроков, озвученных в договоре на оказание услуг.

Одним из инструментов, используя которые операторы связи могли снизить дебиторскую задолженность, было право оператора на безакцептное списание средств за оказываемые услуги связи по действующим тарифам на основании показаний счетчиков и других приборов. Такая возможность была установлена Постановлением Верховного Совета

РФ от 19.05.1993 г. № 4986–1, учитывая непрерывный технологический процесс предоставления услуг связи, в целях ликвидации платежного кризиса, нормализации финансового положения предприятий связи. Данное Постановление было принято до введения в действие части второй Гражданского кодекса РФ. Согласно ст.4 Федерального закона от 26.01.1996 г. № 15-ФЗ «О введении в действие части второй Гражданского кодекса РФ» изданные до введения в действие части второй Кодекса нормативные акты, которые согласно части второй Кодекса могут регулироваться только федеральными законами, действуют впредь до введения в действие соответствующих законов, т.е. до принятия такого закона Постановление Верховного Совета РФ № 4986–1 от 19.05.1993г. подлежало применению, и безакцептное списание являлось правомерным.

16.02.1995 г. был принят Федеральный закон № 15-ФЗ «О связи», который не содержал норм о безакцептном списании средств. Однако принятый Закон не отменял действия Постановления Верховного Совета РФ от 19.05.1993 г. № 4986–1, поскольку Закон не регулировал формы безналичных расчетов за услуги связи.

С 01.03.1996 г. была введена часть вторая Гражданского кодекса, в соответствии с п.2 ст.854 которого, списание без распоряжения клиента денежных средств, находящихся на счете, допускается по решению суда, а также в случаях, установленных законом или предусмотренных договором между банком и клиентом. Данное положение применяется с учетом вышеуказанной ст.4 Федерального закона «О введении в действие части второй Гражданского кодекса РФ». При этом кредитная организация, Банк России не несет ответственности за ущерб, причиненный в результате наложения ареста или обращения взыскания на денежные средства и иные ценности их клиентов, за исключением случаев, предусмотренных законом.

07.07.2003 г. принят Федеральный закон № 126-ФЗ «О связи», в ст.54 которого оговаривалось, что в случае нарушения пользователем услугами связи – юридическим лицом своих обязательств по оплате услуг связи, установленных договорами об оказании услуг связи, оператор связи вправе производить расчеты без акцепта плательщиков на основании показаний оборудования связи, учитывающего объем оказанных услуг. Новый Закон «О связи» вступил в силу с 01.01.2004 г. Однако действие названного пункта ст.54 Закона было приостановлено на срок с 01.01.2004 г. по 31.12.2004 г. Федеральным законом № 186-ФЗ от 23.12.2003 г. Согласно Федерального закона от 22.08.2004 г. № 122-ФЗ данный пункт статьи утратил силу.

В связи с чем, с 1 января 2004 г. банки не могут в безакцептном порядке списывать средства по требованиям операторов связи. Дело в том, что норма действовавшего ранее Постановления ВС РФ от 19.05.1993 г. № 4986–1 отменена Законом «О связи» (от 07.07.2003 г. № 126-ФЗ). А в этом Законе бесспорное списание средств хотя и предусмотрено, но в 2004 г. эта норма не действует.

В настоящее время порядок безакцептного списания за предоставленные услуги операторами связи законодательством не предусмотрен. Однако необходимость в нем очевидна, учитывая непрерывный технологический процесс предоставления услуг связи.

Такая ситуация в принципе возможна: в соответствии с п.2 ст.854 Гражданского кодекса без распоряжения клиента списание денежных средств, находящихся на счете в банке, допускается по решению суда, а также в случаях, установленных законом или предусмотренных договором между банком и клиентом. Автор предлагает внести изменения в действующий Федеральный закон «О связи» добавлением пункта о праве оператора в случае нарушения абонентом своих обязательств по оплате услуг, установленных договорами, производить расчеты без акцепта плательщиков на основании показаний оборудования связи, учитывающего объем оказанных услуг.

Возвращение к исходной редакции действующего Федерального закона «О связи» по исследованному вопросу позволит уменьшить как текущую, так и сомнительную дебиторскую задолженность абонентов операторам связи. Что значительно увеличит

оборачиваемость средств в расчетах, и, следовательно, повысит деловую активность компаний связи.

Расчеты за услуги связи характеризуются большим разнообразием форм. Это вызвано тем, что количество абонентов телекоммуникационных компаний исчисляется миллионами, которым удобны различные способы проведения расчетов.

В ходе повседневной хозяйственной деятельности многие российские операторы связи нередко сталкиваются с неплатежами контрагентов за оказанные услуги связи, часть которых являются недобросовестными абонентами, часть – не располагает достаточным количеством наличных денежных средств. У операторов связи возникает такое понятие как дебиторская задолженность, взыскание и предупреждение возникновения которой для операторов является одной из главных задач. В настоящее время для предупреждения дебиторской задолженности операторы внедряют современные биллинговые системы, которые позволяют производить начисление за услуги связи не раз в месяц, а каждый день, и не позволяют абонентам пользоваться мобильными услугами при кредитовом сальдо на лицевом счете. Также для предупреждения образования дебиторской задолженности производится предварительная проверка контрагентов, обеспечивается предварительное получение аванса, залога, гарантии банка, поручительства или других обеспечительных мер.

При возникновении дебиторской задолженности операторами связи ведется активная работа по ее досудебному взысканию путем направления писем, осуществления телефонных переговоров, персональных встреч с должниками, проверок биллинговой системы на наличие других лицевых счетов абонента с положительным остатком и принудительным списанием переплаты на кредитовый лицевой счет. Также активно направляются иски в суды, осуществляется взаимодействие с коллекторскими агентствами, занимающимися взысканием дебиторской задолженности.

В качестве мер по улучшению финансовых показателей телекоммуникационных компаний в посткризисный период следует отметить внесение изменения в действующий Федеральный закон «О связи» путем добавления пункта о праве оператора связи, в случае нарушения абонентом связи своих обязательств по оплате услуг, установленных договорами об оказании услуг связи, производить расчеты без акцепта плательщиков на основании показаний оборудования связи, учитывающего объем оказанных услуг. На наш взгляд, возвращение к первоначальной редакции Федерального закона «О связи» по выявленной проблеме позволит уменьшить дебиторскую задолженность контрагентов операторам связи. Следовательно, значительно увеличит оборачиваемость средств в расчетах, и повысит деловую активность компаний.

В заключение следует отметить, что взаиморасчеты между организациями связи – сложная динамичная система, которая требует постоянного совершенствования в направлении более полного учета вклада каждого оператора в конечные результаты хозяйственной деятельности при изменении технической базы и технологии производственных процессов, совершенствования схем построения сетей связи, общеэкономических и внутрипроизводственных процессов, что особенно актуально в посткризисный период.

#### **Список литературы:**

1. *Вострикова Л.* Комментарий к Федеральному закону «О банках и банковской деятельности». М.: Юстицинформ, 2009.
2. *Голубицкая Е.А., Жигульская Г.М.* Экономика связи. М.: Радио и связь, 2008.
3. *Закиров З.Г.* Сотовая связь стандарта GSM. Современное состояние, переход к сетям третьего поколения. М.: Экотрендз, 2009.

## Управление рисками и кризисами бренда в контексте стратегического менеджмента

*If I lost all of my factories and trucks but kept the name Coca-Cola, I could rebuild my business.*

*If I lost my name, the business would collapse.*

**CEO, Coca-Cola**

Бренд в условиях современного рынка – важный инструмент конкурентной борьбы и получения преимущества для бизнеса, 85 % международных компаний признают значимость бренда как ключевого актива компании<sup>1</sup>. Но, несмотря на значимость капитала бренда-товара или услуги, его подверженность кризисным явлениям неизбежна. По этой причине возникает явная необходимость кризис-менеджмента бренда, который по своей сути должен иметь предупредительный, стратегический характер воздействия на становление и развитие бренда во времени.

Отметим, что бренд – это не репутация и не торговая марка. Бренд – комплекс ассоциаций о товаре, услуге или самой компании, которые превращаются в дополнительный доход для компании и формируют базу лояльных клиентов на основе эмоционально-психологической связи клиент-бренд-компания.

Риск – условие, которое возникает в ситуации, где реальный результат неизвестен, но вероятности возможных исходов как положительных, так и отрицательных, могут быть выражены численно (Frank Knight, 1921).

Интересным фактом является двусторонний характер бренда в контексте риска, поскольку, с одной стороны, он сам является защитным инструментом, механизмом снижения риска, а, с другой – является и его источником. Так, при выборе того или иного бренда покупатель использует стратегию снижения риска, предпочитая не просто определенную марку, а заложенное в ней качество и сумму значимых нефизических свойств продукта. Для самого производителя бренд – также снижение рисков, например, в условиях экономической нестабильности группа лояльных потребителей компании, как правило, сохраняет верность любимой марке. Но при этом бренд – это не только источник и залог устойчивости, но и высокий риск, поскольку все современные организации – открытые системы, сильно зависящие от условий внешней среды, а спектр рисков значительно расширяется вследствие развития современных информационных технологий, сети Интернет.

Какова же причина, по которой российские компании управляют рисками и вводят систему риск-менеджмента на постоянной основе, т.е. выделяют штатную должность управленца по рискам? Согласно исследованию компании Marsh risk consulting, как правило, основная задача управления рисками – достижение стратегических целей (что соответствует исторически опыту западных компаний)<sup>2</sup>.

Учет рисков бренда и их своевременный анализ в плане стратегического развития торговой марки и самой компании является очень важным элементом реализации продуманной бизнес-стратегии организации. Согласно глобальному исследованию The Economist Intelligence Unit (EIU) 2005 г., где приняли участие 269 риск-менеджеров и руководителей высшего звена, репутационный риск – центральная угроза бизнесу.<sup>3</sup>

Риски бренда можно систематизировать в три большие группы:

1. риск бренд-капитала (потеря характеризующего свойства, отличительной черты от конкурентов);
2. репутационный риск (потеря качества и доверия клиентов);

<sup>1</sup> Interbrand /Citibank and Knight, RF & Pretty, DJ, Reputation & Value - the case of Corporate catastrophes.

<sup>2</sup> Управление рисками. Состояние и развитие корпоративного менеджмента в России / отчет Марш Риск Консалтинг по России и СНГ при поддержке Русского общества управления рисками апрель. Август 2008 ([http://rirms.ru/upload/editor/briefing\\_issledovaniya%281%29.pdf](http://rirms.ru/upload/editor/briefing_issledovaniya%281%29.pdf)).

<sup>3</sup> EIU. Reputation: Risk of Risks. 2005. P. 2.

3. риск рыночной позиции (изменение общих экономических условий, отраслевой структуры)<sup>1</sup>.

Важно отметить, что своевременная реакция на кризис позволяет не только смягчить его воздействие, но также использовать его положительные свойства, заложив основу для новой ступени развития бренда.

Стратегический подход к антикризисному управлению брендом позволяет рационализировать систему предупреждения кризисных воздействий, значительно снизить потенциальные угрозы позиции и стоимости марки, а значит и стоимости самой компании. При этом важно оперировать взвешенным анализом среды бренда, на основе которого производится выбор стратегии антикризисного управления, где учтена стадия развития бренда, а также емкость самого рынка.

В современных условиях для обеспечения сбалансированного роста компании в ее стратегии развития необходимо опираться на мощь и возможности сильной торговой марки, при этом учет рисков и вероятных кризисов бренда повышает успех организации в высокоизменяющейся среде.

Отметим, что антикризисное управление (АКУ) можно рассматривать с различных точек зрения. Оно может выступать как комплексный инструмент стратегического управления компанией, позволяющий не просто смягчить воздействие кризиса, но в целом его предвидеть и контролировать, с одной стороны, или как оперативный механизм реагирования в период эскалации кризисной ситуации, с другой стороны.

Кризис-менеджмент бренда может также занимать различные позиции в системе управления бизнесом, выступая либо в качестве стратегии (комплексного инструмента управления организацией как во время кризисной ситуации, так и на стадии «до» и «после» нее), либо функции управления (временного инструмента регулирования отдельных кризисных явлений).

В рамках стратегического управления возможно проведение мер докризисного регулирования, где производится диагностика марки и формируется стратегия поведения на рынке, выбор которой обусловлен стадией жизни марки.

В свою очередь, оперативное АКУ работает в условиях ограниченности временного ресурса, а также информационных шумов, поэтому значение кризисной коммуникации резко возрастает.

Жизненный цикл бренда – это период, с момента возникновения бизнес-идеи о его создании до момента его ухода с рынка или трансформации.

Принято выделять несколько стадий жизненного цикла бренда, для каждой из которых характерны свои «поворотные точки» или, говоря иначе, свои кризисные переходные моменты, имеющие системный характер: стадия создания, внедрения, роста, зрелости, спада/трансформации. Смену фаз цикла необходимо непременно учитывать в рамках единой организационной стратегии, на основе которой формируется тактика поведения компании на рынке.

На стадии создания (разработки) бренда осуществляется поиск, производство и подготовка к внедрению на рынок бренда-новинки. В данной фазе цикла формируется и отрабатывается уникальность и идентичность бизнес-идеи бренда.

Этап внедрения характеризуется необходимостью организации обеспечения осведомленности потребителя, а также проведения анализа возможностей компании по выведению бренда на рынок и тестирования опытного образца. При внедрении торговой марки предприниматель сталкивается с проблемами входа на рынок, а также с необходимостью выбора оптимальной ценовой политики.

На стадии роста и расширения бренда реализуются активные рекламные мероприятия, пропаганда, при этом значение стимулирования снижается.

---

<sup>1</sup> Managing Brand Risk. Sense. Issue No. 96. P. 14 ([http://www.lippincott.com/pdfs/s96\\_managing.pdf](http://www.lippincott.com/pdfs/s96_managing.pdf)).

В стадии зрелости возникает необходимость модификации бренда или разработки нового. Затем, при насыщении рынка, важен рост затрат на маркетинг, агрессивную рекламу.

На стадии спада компания либо стремится реанимировать зрелый бренд, либо переключается на новый.

Для того чтобы применять на практике модель жизненного цикла, необходимо учитывать не только особенности развития бренда, но и потенциал отрасли, а также динамику внешней среды организации в целом.

Отметим, что для каждой из фаз характерен свой тип кризиса и свой круг решаемых стратегических задач (см. табл. №1). В этой связи важной частью антикризисного управления брендом является создание комплексного единого бизнес-плана, который определяет позицию и концепцию компании.

Табл. № 1. Стратегические задачи для каждого периода жизненного цикла бренда

1 шаг Создание				
Бизнес-план бренда				
2 шаг Внедрение		3 шаг Рост	4 шаг Зрелость	5 шаг Спад / Трансформация
<b>Характеристики</b>				
<b>Объем продаж</b>	Низкий	Быстрый рост	Медленный рост	Снижение/Низкий
<b>Прибыль</b>	Убытки	Быстрое увеличение	Снижение рентабельности	Стабилизация на низком уровне/убытки
<b>Управление капиталом бренда</b>				
<b>Потребительский</b>	Новаторство	Знание/предпочтение	Борьба за лояльность	Приверженность
<b>Внутренний</b>	Эффективность затрат	Рост клиентской базы	Обеспечение эффекта масштаба	Активация закона опыта
<b>Цели</b>				
Узнавание бренда, информирование потребителя о бренде		Увеличение объема и частоты покупок = старые потребители + новые	Увеличение объема единовременной закупки. Поддержание группы лояльных клиентов Акцент на выгоды, ассоциируемые с брендом в балансе рациональных и эмоциональных характеристик	Сохранять клиентуру Вывод бренда с рынка, освоение новых или модификация марки; предвосхищение желаний клиента,
<b>Методы</b>				
Стимулирование первой, пробной покупки, промо-акции и мерчендайзинг		Активная реклама	Улучшить качество обслуживания, улучшение постпродажного обслуживания	При стратегии выхода: Акции: «два по цене одного» или «+20% бесплатно»
Создание постоянных каналов распространения и трансляции концепции бренда, его уникальных характеристик		Event marketing	Скидки, распродажи, подарки за покупку, розыгрыши и конкурсы, дисконтные карты, «бесконтактные» акции	При стратегии расширения или модификации: поиск новой идеи, инновации, ребрендинг, смена ценностей и видения бренда

Несмотря на всю важность концепции жизненного цикла бренда, нельзя отрицать его определенную ограниченность в управлении кризисом, что связано со сложностью точного определения перехода бренда от этапа к этапу. Однако существуют техники прогнозирования изменений и мониторинга потребительских предпочтений, уровня лояльности, а также соответствия идеи бренда реалиям рыночных условий.

Современные организации часто сталкиваются с большим числом кризисных ситуаций, способных нанести вред имиджу и репутации компании, большинство из которых, однако, можно контролировать и выбирать определенную методику их решения: уклонение, управление, страхование, игнорирование.

В ракурсе оперативного кризис-менеджмента бренда команда кризисных управляющих работает в условиях ограниченности времени. В первые несколько часов или дней кризиса менеджеры компании обычно сообщают о том, как с кризисом планируется бороться. В этот период ущерб имиджу и репутации компании может быть усилен вниманием со стороны СМИ. Поэтому особенно важно сделать акцент на системе антикризисных коммуникаций и роли спикера от компании.

Методологически вся структура антикризисного управления исходит из трех этапов: «до», «во время» и «после» кризиса. При этом для компании важно классифицировать всю совокупность возможных кризисов компании и ее бренда, составив кризисную карту по шкале вероятности и опасности наступления каждого из них, учитывая природу кризисов и их источник. Источник же может быть внешним, например, финансовый кризис, или внутренним – несовершенство отдельной компоненты самой системы, возможно, ее организационной структуры, системы управления персоналом, финансами или маркетингом.

В стадии «до» задачами бренд-менеджера становятся отслеживание и мониторинг слабых сигналов кризиса бренда, анализ внутренней и внешней среды. В этот период составляется карта рисков бренда, а также план кризисных мер по их управлению. Эффективная работа на стадии «до кризиса» позволяет оптимизировать издержки будущего. Ключевые задачи до кризиса – спрогнозировать потенциальные угрозы и определить слабые стороны компании, составить перечень предупредительных мер, а также сформировать «опорные» точки, среди которых сильные стороны организации и ее возможности.

В стадии «во время кризиса» возникают явления разрушительного характера. В этой фазе решения принимаются крайне оперативно. Центральное место отводится лицу, принимающему решения, которое берет на себя всю ответственность за исход кризиса. Важную роль играет своевременное создание антикризисного штаба. Также значима функция выделения ключевых стейкхолдеров.

В стадии «после кризиса» предпринимаются действия по минимизации отрицательных последствий, проводится всесторонний анализ произошедшего.

Источником кризиса бренда может служить как внутренняя, так и внешняя среда, а по своему характеру источники могут быть как объективного, так и субъективного свойства (см. табл. №2.).

Таким образом, кризис бренда может быть связан с внутренними проблемами организации, так и с внешними. Его причина может быть как закономерной (например, обусловленной цикличностью развития экономики, а также циклом жизни самого бренда), так и случайной. По временной шкале можно выделить как кратковременные, так и весьма длительные, затяжные кризисы бренда, что, в большей мере, обусловлено тактикой поведения руководства компании. По своим последствиям кризис может либо ликвидировать бренд, либо задать базу для обновления, инноваций и модернизации устаревшей концепции с частичным сохранением прежних ценностей или с их тотальной ликвидацией и кардинальной сменой.

Индикаторами кризиса бренда могут быть снижение уровня лояльных клиентов, невозможность привлечь новых, падение спроса, сокращение доли рынка, а также снижение узнаваемости бренда и ценовой премии. Причинами таких проблем могут стать изменения

на рынке, связанные с появлением новых технологий, конкурентов с новыми стратегиями или цепочками создания ценности, а также иных трансформаций.

Табл. №2. Источники и классификация кризисов бренда

### Источники кризиса бренда

Внутренние	внешние	
<p><b>Производственные, сбытовые, маркетинговые и сервисные факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Жизненный цикл бренда</li> <li>• Ухудшение качественных характеристик бренда</li> <li>• Потеря фокуса, идентичности бренда</li> <li>• Односторонняя коммуникация</li> <li>• Неудачная маркетинговая политика</li> <li>• Сужение целевой аудитории</li> </ul> <p><b>Технологические факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неразвитость технологий</li> <li>• Низкая инновационность и качество</li> </ul> <p><b>Финансовые факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Несбалансированность бюджета</li> <li>• Недостаток инвестиций в бренд</li> </ul> <p><b>Управленческие факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неквалифицированный персонал</li> <li>• Неэффективная бизнес-модель</li> <li>• Снижение конкурентоспособности</li> <li>• Конфликт интересов</li> <li>• Ошибки стратегии</li> </ul>	<p><b>Дальнее окружение (низкий уровень влияния)</b></p>	
	<p><i>Политические и социальные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение системы государственного регулирования, смена нормативно-правовых актов</li> <li>• Смена системы ценностей и образа жизни потребителя</li> </ul> <p><i>Экономические</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фаза экономического развития</li> <li>• Недостаток маркетинговой информации</li> <li>• Увядание отрасли, ее насыщение</li> <li>• Динамика предложения брендов-субститутов с эффективной системой позиционирования</li> <li>• Скорость выхода новых игроков на рынок</li> </ul> <p><i>Технические</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темпы внедрения новых технологий</li> <li>• Скорость НТП</li> </ul>	<p><b>Ближнее окружение (высокий уровень влияния)</b></p>
		<p>Клиенты, поставщики, дистрибьюторы, конкуренты</p>

### Типы кризисов бренда

Причины	Характер	Последствия
Объективные Субъективные	Кратковременный Затяжной	Обновление (ребрендинг) Разрушение
Внешние Внутренние	Локальный Общий	Сохранение Преобразование (репозиционирование)
Случайные Закономерные	Скрытый Общий	Обратимые Необратимые

В данном контексте возникает необходимость формирования стратегического плана развития бренда на основе аудита отрасли. Такой план включает в себя рассмотрение новых маркетинговых возможностей и определение необходимых для их реализации основных

компетенций компании, новых систем снабжения и распределения, позволяющих повысить эффективность создания и донесения до потребителей ценности бренда.

Переходя к стратегиям антикризисного управления брендом, скажем, что это схема управления торговой маркой или группой марок с целью обеспечения максимальной экономической эффективности, которые могут быть классифицированы по стадиям жизненного цикла бренда.

Важную роль в разработке и реализации антикризисной стратегии имеет команда, а также методика предварительного планирования и прогнозирования. В компании должна существовать должность и, соответственно, профессионал или группа с релевантной компетенцией и ответственностью за развитие бренда.

На *стадии запуска и развития* ключевая задача бренда — привлечь новых потребителей. Именно на этом этапе необходимо активно повышать узнаваемость и стимулировать пробную покупку, переключая потребителей с конкурентных брендов. На *этапе зрелости бренда* нужно повышать частоту покупки, а на *этапе спада жизненного цикла* критически важно сохранить своих потребителей, чтобы они не переключались на конкурентные бренды.

Эффективной стратегией антикризисного управления брендом на первой стадии – зарождения – может служить:

- Сужение фокуса. Сильные бренды создаются путем сужения, а не расширения фокуса; необходимо концентрироваться на той идее, которую достаточно легко запомнить потребителю, сыграв на его положительных эмоциях.
- Первенство в категории.
- Использование PR-технологий.
- На начальном этапе не нужно расширять линейку продукции. Чем шире линейка под одним брендом, тем слабее он будет, поскольку в сознании потребителей теряется четкость ассоциаций<sup>1</sup>.

Отметим, что после формирования основы бренда наступает процесс активной маркетинговой коммуникации с потребителем, в результате чего формируется желание совершения пробной покупки бренда, затем наступает второй цикл коммуникации, который напоминает потребителю об успешности первой, затем устойчивое качество и повторные покупки формируют постепенно лояльного потребителя.

В фазе роста возникает необходимость применения стратегий стимулирования потребления и совершения осознанных покупок, что реализуется на базе традиционных и инновационных инструментов маркетинга и PR.

При смене периода роста к зрелости бренда компания может задуматься о применении стратегии со-бренда (или, как можно встретить в некоторых изданиях, ко-бренда), поскольку в этот период торговая марка достигает пика своего развития, известности среди целевой аудитории и, как правило, имеет устойчивый позитивный имидж. *Стратегия ко-бренда* – производство абсолютно новой категории товаров<sup>2</sup>. Ко-бренд возникает при решении владельцев независимых брендов создать абсолютно новый товар или услугу, воспользовавшись силой уже известных марок. Бренды-участники остаются независимыми и сохраняют свои названия, но при этом усиливают друг друга за счет синергетического эффекта.

В переходе от фазы зрелости к упадку компании следует задуматься о выборе новой стратегии поведения на рынке: возможного расширения или сужения бренда (*стратегия поворота*), оздоровления (*восстановления*) или его ликвидации (*выхода*). Рассмотрим каждую из них более подробно.

<sup>1</sup>Что объединяет успешные бренды // Интервью Лоры Райс (<http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=18&article=672>)

<sup>2</sup> Котлер Ф, Пфферч В. Аспекты брендинга в B2B-секторе. М.: Вершина, 2004.

Стратегия поворота – переход на новые рынки с новыми торговыми марками или трансформация имиджа старого бренда при сохранении ориентации на ту же целевую аудиторию.

Выбирая стратегию восстановления бренда, компания должна ощущать возможность долговременной перспективы его развития с пересмотром миссии, видения, целей, структуры и основных направлений деятельности.

Возможны ситуации, когда единственно верным является решение о ликвидации бренда, исходя из ответа на вопрос о возможности его оздоровления. В таком случае стратегии выхода (ликвидации) осуществляется в основном в форме изъятия инвестиций.

Также в рамках этих стратегий может производиться рационализация портфеля брендов. Опишем каждую из них.

*Стратегия корпоративного бренда (монобренда)* заключается в выпуске компанией всех своих товаров под единым брендом. Главное преимущество монобрендинга в том, что единый позитивный имидж бренда переносится на все новые товары и становится определяющим фактором успешности товара или услуги. Такая стратегия способствует предельной сфокусированности маркетингового бюджета, обеспечивая рациональное использование и экономию средств.

*Стратегия расширения (семейного или зонтичного бренда)* характеризуется выпуском бренда, представляющего отдельный товар (или линию товаров), отличного от материнского, но сохраняющего непосредственную связь с ним. Эта стратегия используется, когда организация желает достичь равновесия между основным брендом и новым суббрендом, который будет работать с новыми целевыми группами.

*Стратегия мультибренда* – стратегия создания самостоятельных (индивидуальных) брендов, существующих обособленно, что способствует четкому разграничению каналов сбыта, но при этом происходит размывание бюджета, значительно возрастают издержки на содержание брендов.

Также антикризисные стратегии управления брендом могут быть описаны модифицированной матрицей Ансоффа (см. табл. №3).

Табл. № 3. Модифицированная матрица Ансоффа

	Старый рынок	Новый рынок
Старый бренд	<p><b>Цель:</b> интенсивный рост</p> <p><b>Задачи:</b> заполнение «пробелов», усовершенствование существующего бренда путем эффективного использования существующих компетенций, улучшение воспринимаемого качества.</p> <p><b>Стратегия:</b> восстановление, монобренд</p> <p><b>Методы:</b> инновации (управление технологией и качеством), частичное репозиционирование, изменение ценовой политики</p>	<p><b>Цель:</b> рыночное расширение</p> <p><b>Задачи:</b> интеграция новых потребностей рынка с сохранением позиционирования</p> <p><b>Стратегии:</b> восстановление, поворот, зонтичный бренд, ко-бренд</p> <p><b>Методы:</b> географическое расширение, новые области применения – новый сегмент потребителей (переход от низшего к высшему и наоборот), расширение линейки товаров под одним брендом</p>



начало 1976 г.



1976-1998



1998-2010

**Цель:** рыночное развитие

**Задачи:** реабилитация репутации компании на рынке, расширение рыночной доли, обеспечение сбалансированного роста

**Стратегии:** поворот/ ликвидация, мультибренд

**Методы:** ребрендинг

**Цель:** диверсификация/ ликвидация

**Задачи:** поиск новой ниши рынка и нового бренда, расширение влияния /оптимизация издержек выхода,

изменение структуры инвестиций

**Стратегии:** поворот/ликвидация  
**Методы:** создание новой бренд-платформы, репозиционирование



Смена цвета, логотипа, символа, товара и позиционирования (компания Mars)



От шоколада к кормам (компания Mars)



В заключение следует отметить, что использование любой из перечисленных выше стратегий связано с необходимостью постоянного мониторинга торговой марки, ключевых показателей роста и необходимостью гибкой стратегии и адаптации к внешним условиям.

#### Список литературы:

1. Беляев А.А., Коротков Э. М. Антикризисное управление. М.: Юнити-Дана, 2009.
2. Грачева В. Стратегия брендинга — замысловатая игра // Генеральный директор. № 11. 2006.
3. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии /Пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007.
4. Зуб. А.Т. Антикризисное управление. М.: Аспект Пресс, 2005.
5. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2007.
6. Котлер Ф., Пфферч В. Аспекты брендинга в B2B-секторе. М.: Вершина, 2004.
7. ЛеПла Дж., Дэвис В. Стратегии развития бренда. Оригинальный практический инструментальный для лидерства вашего бренда. М.: Баланс-Клуб, 2004.
8. Райс Л., Райс Э. 22 закона создания бренда. М.: АСТ, 2003.
9. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. СПб.: Нева, 2003.
10. Траут Д. Большие бренды – большие проблемы. СПб.: Питер, 2002.
11. Abrahams D. Brand Risk Adding Risk Literacy to Brand Management. N.Y.: Gower, 2008.
12. Brand Risk Management: Why Brands are Becoming More Valuable and More Vulnerable by George Jurkowich and David Abrahams. [http://www.lippincott.com/pdfs/a\\_jurk01.pdf](http://www.lippincott.com/pdfs/a_jurk01.pdf) (15.11.10).
13. Managing Brand Risk. Sense. Issue No. 96. [http://www.lippincott.com/pdfs/s96\\_managing.pdf](http://www.lippincott.com/pdfs/s96_managing.pdf) (15.11.10).
14. Trademarks in Crisis: Protecting the Brand Before, During and After a Disaster. Feb. 2005. <http://www.csa-crisis.com/info/archives/Trademarks-in-Crisis.pdf> (15.11.10).

## Антикризисное управление и риск-менеджмент в банковской сфере

*Алюкаева В.Е., Ланговая А.Н.*

### Функциональная подсистема в структуре риск-менеджмента банка

Тематика риска в международной банковской теории и практике занимает одно из главных мест, поскольку неопределенность результатов сопровождается финансово-кредитные учреждения всегда и везде, независимо от страны, времени и опыта работы. Следует отметить, что именно финансовые рынки – это очень сложная, нестабильная и высокотехнологичная среда, вот почему банковское дело связано с разнообразными финансовыми рисками. В современных условиях развития экономики риски являются наивысшими, и потому перед нами встает комплекс проблем, среди которых заслуживает внимания проблема формирования системы риск-менеджмента в банке. Понятие «риск-менеджмента» неотделимо от понятия «эффективной системы», которая бы обеспечивала надежный процесс выявления, оценки, контроля и мониторинга всех видов рисков на всех уровнях организации.

Для украинской банковской системы эта проблема является новой, потому целесообразность ее проработки не вызывает сомнений. Актуальность тематики исследования обосновывается еще и тем, что в Украине до сегодняшнего дня характерна проблема надежности, доверия и эффективности работы банков. Наравне с этим комплексная методика защиты от различных рисков характеризуется недостаточностью и отсутствием едино принятых концептуальных подходов. В процессе динамического развития банковского бизнеса на протяжении последних лет все больше уделяется внимание проблемам усовершенствования системы риск-менеджмента в банковских учреждениях со стороны национальных и международных организаций по банковскому наблюдению, собственников, менеджеров, партнеров, аудиторов, клиентов. Значительный толчок современная практика управления рисками получила вследствие существенного притока иностранного капитала в банковский сектор Украины, что предусматривает использование новейших моделей и технологий в процессе организации и функционирования системы риск-менеджмента в банке.

Однако, как показывают практические исследования, большинство банков не имеют адекватного своим потребностям организационно-информационного обеспечения риск-менеджмента, а следовательно, недостаточно эффективно используются возможности системы управления рисками. Финансово-экономический кризис и его последствия для большинства украинских банков поставили под сомнение адекватность и эффективность современного финансового менеджмента в целом.

В общей теории управления рисками существуют значительные научные наработки таких зарубежных и отечественных ученых в сферах финансового менеджмента, банковского дела, теории принятия управленческих решений, как Дж.Бессис, М.Онг, П.Роуз, Дж.Синки, К.Хорчер, Г.Шроек, В.В.Витлинский, И.В.Волошин, В.М.Гранатуров, В.М.Кочетков, Л.О.Примостка, Л.Ф.Романенко, И.Т.Балабанов, О.А.Лобанов, О.В.Чугунов, О.Б.Ширинская.

Учитывая весомость существующих научных разработок отечественных и зарубежных ученых по поводу организационно-структурной составляющей риск-менеджмента, следует отметить, что на сегодняшний день практически отсутствуют исследования, касающиеся элементов функциональной подсистемы и подсистемы обеспечения (кадрового, информационного, нормативного, технологического) системы управления рисками. Недостаточно разработанными остаются и вопросы оценки качества системы риск-менеджмента в банке как в теоретическом, так и методично-практическом аспектах.

*Целью статьи* является осуществление характеристики риск-менеджмента как системы экономического управления в банке, с детальным рассмотрением ее функциональной подсистемы.

Как система экономического управления риск-менеджмент является совокупностью таких подсистем:

- организационно-структурной (объект и субъект управления);
- функциональной, которая характеризуется инструментами управления (планирование, финансовый анализ, контроль);
- подсистема обеспечения риск-менеджмента (информационное, технологическое, нормативное и кадровое обеспечение).

Эффективность формирования и функционирования системы риск-менеджмента в банке непосредственно зависит от ее организационно-структурной подсистемы.

Объектом управления (управляемой подсистемой) в системе риск-менеджмента является банковское учреждение, в котором происходит определенный процесс, в широком значении – риск, которым необходимо управлять. Управляющая подсистема представлена ответственными лицами или группой лиц в рамках определенного подразделения, которые выполняют функции измерения отклонений регулируемой величины (риск) от желаемых значений и осуществляют управленческие действия путем установления банком определенных способов и приемов с целью обновления заданного состояния объекта управления. Субъекты риск-менеджмента в банках формируют три структурных уровня в зависимости от уровня принятия управленческих решений: стратегический, тактический, оперативный – соответственно коллегиальные органы, подразделение по риск-менеджменту и структурные подразделения банка. В научной литературе достаточно детально рассмотрены особенности, функции, механизм взаимодействия субъектов риск-менеджмента. Поэтому необходимо охарактеризовать следующую подсистему в системе экономического управления.

Учитывая особенность объекта исследования, которым является риск-менеджмент в банке, а не отдельные объекты управления, такие как активы, капитал, ликвидность, характеристика отдельных инструментов управления соответственно будет иметь определенные особенности: рассмотрению подлежит не финансовое планирование, операционное планирование деятельности подразделения по риск-менеджменту.

Следовательно, под планированием деятельности подразделения по риск-менеджменту имеется ввиду инструмент управления, который состоит в подготовке различных вариантов управленческих решений в виде прогнозов, проектов программ и планов в сфере управления рисками, в обосновании их оптимальности, обеспечении возможности выполнения и проверки выполнения на основе аналитической обработки полученной информации о рисках. Стоит отметить, что в соответствии с украинском опытом в банке общую стратегию управления рисками определяет наблюдательный совет, а общее руководство управления рисками осуществляет правление. Планирование деятельности риск-менеджмента осуществляется вышеупомянутыми органами.

1-й этап. Первоочередным заданием является разработка внутренней банковской нормативной документации по управлению рисками, которая включает:

- миссию, цели, задачи, стратегию работы банка по управлению рисками;
- концепцию управления рисками в банке; политику по управлению отдельными категориями рисков и бизнес-план их внедрения;
- регламентирующие документы коллегиальных органов, функциональных и территориальных подразделений, должностные инструкции, лимиты и полномочия в сфере управления рисками.

Последние документы являются чрезвычайно важным фактором эффективной деятельности подразделения по риск-менеджменту, поскольку позволяют избежать конфликта интересов между субъектами системы риск-менеджмента. Подтверждением этой

мысли является и тот факт, что обычное обеспечение управленческого персонала соответствующей информацией в сфере риск-менеджмента зависит от распределения функций между исполнителями. На основании должностных инструкций определяется тот объем информации, который необходим для осуществления конкретных видов деятельности и подтверждения определенных управленческих решений. Следовательно, информация, основанная на данных учета и отчетности, становится целенаправленной, ориентированной на потребность соответствующего уровня управления. Планирование деятельности подразделения по риск-менеджменту осуществляет непосредственное влияние на уровень активизации функционирования системы управления рисками в целом. Высокое качество разработанных программ, реальная возможность их реализации на 3-х уровнях системы риск-менеджмента, соответствие их с имеющимися возможностями финансовых и трудовых ресурсов в банке позволяет наиболее эффективно управлять рисками.

2-й этап. Выделение необходимых ресурсов (финансовых, материальных, кадровое обеспечение) на создание и поддержание эффективной, комплексной, сбалансированной системы риск-менеджмента. Стоит отметить, что международный опыт свидетельствует о целесообразности выделения в процессе финансового планирования в бюджете банка затрат на содержание и обеспечение подразделения по риск-менеджменту отдельно от затрат на содержание и обеспечение других подразделений<sup>1</sup>. При этом ряд экономистов придерживаются мысли, что при планировании деятельности службы риск-менеджмента необходимо установить такой механизм оплаты труда работников данного подразделения, который не имел бы никакой зависимости от уровня риска, который принимает на себя банк, или какой-либо другой способ не стимулировал бы нарушения его независимости<sup>2</sup>.

Кроме того, в крупных банках, где существует специализация риск-менеджеров по направлениям оценки рисков, в связи с большим объемом работы по каждому из них, а также распределением функций по созданию методологии, ее последующего применения в оперативной работе, по первичному сбору и переработке информации необходимы углубленные знания работников в определенных сферах управления рисками. Для этого управлением и наблюдательным советом банка планируются тренинги, курсы повышения квалификации руководящего состава и работников банка.

Планирование деятельности подразделения по риск-менеджменту, при учете всех выше указанных аспектов, позволит обеспечить независимое функционирование этой службы в банковском учреждении, которое характеризуется четко определенными полномочиями, отдельно выделенными ресурсами, опытом и корпоративным статусом, будет содействовать свободному доступу к информации, необходимой для формирования и предоставления управленческих отчетов по рискам.

Функциональная подсистема риск-менеджмента включает, кроме планирования деятельности подразделения по риск-менеджменту, также анализ этой деятельности и контроль за ее осуществлением. Обзор теоретических и практических источников информации по данному вопросу свидетельствует о практическом отсутствии научно-обоснованных разработок по методологии проведения анализа деятельности подразделения по риск-менеджменту.

На данный момент проблема оценки деятельности подразделения по риск-менеджменту получает значительный интерес со стороны банкиров в связи с новыми рекомендациями Базеля II «Международная конвергенция измерения капитала и стандарты капитала: новые подходы» о необходимости проведения такой оценки<sup>3</sup>. Кроме того, качество риск-менеджмента в настоящее время считается одним из самых важных компонентов корпоративного управления банка и непосредственно влияет на рыночную

<sup>1</sup> Энциклопедия финансового риск-менеджмента. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

<sup>2</sup> Витлинский В.В. Анализ, оценка и моделирование экономического риска. К.: Демимур, 1996; Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Дело и сервис, 1999.

<sup>3</sup> Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: Уточненные рамочные подходы (<http://www.cbr.ru/td/Basel.pdf>)

стоимость финансового учреждения. Следует отметить, что международные рейтинговые агентства, такие как Standard & Poor's (с 2004 года), Moody's, Fitch (с 2008 года) уже учитывают оценку эффективности системы риск-менеджмента во время определения кредитного рейтинга банка. Standard & Poor's оценивает внутреннюю эффективность системы управления рисками по четырехбалльной шкале – слабая, адекватная, сильная, отличная<sup>1</sup>.

Основные критерии такой оценки объединены в 4 группы:

- культура управления рисками;
- существующий контроль;
- готовность к реализации рисков;
- стратегическое управление рисками.

Следует отметить, что оценка качества системы риск-менеджмента банка по вышеперечисленным критериям агентства Standard & Poor's предусматривает использование информации по управлению рисками по годовым отчетам, опросам менеджмента и обсуждений на периодических встречах с представителями банков. Учитывая отсутствие открытой информации по поводу детальной характеристики каждого критерия, не представляется возможным проанализировать, насколько эффективной является такая оценка. Однако данная модель отличается от формального подхода и направлена больше на внутреннюю оценку эффективности системы управления рисками, чем на внешнюю констатацию факта их наличия или отсутствия. Необходимо заметить, что серьезным недостатком такой методики является концентрация модели рейтингового агентства Standard & Poor's не на рисках, которые характерны именно для банковской деятельности, и региональной специфике, а на общих рисках для всех отраслей и всех стран.

Целесообразным является рассмотрение практики оценки качества систем риск-менеджмента банков национальным рейтинговым агентством России «Эксперт РА». В 2007г. была проведена первая официальная сертификация качества систем управления рисками 11 российских банков, а в ноябре 2008 г. их число возросло до 27. Отмечено, что оценка эффективности риск-менеджмента проводится данным агентством по результатам анкетирования и, при необходимости, общения с риск-менеджерами банка. Осуществляется анализ процедур и качества управления кредитными, операционными, рыночными рисками и рисками ликвидности, по каждому из которых оцениваются такие параметры:

- идентификация рисков;
- оценка;
- методы управления и мониторинга, контроля за рисками;
- результативные показатели.

Здесь шкалой оценки, в отличие от практики Standard & Poor's, является трехбалльная: высокий уровень – «А.гм», приемлемый – «В.гм», низкий – «С.гм». Данная шкала учитывает не только соответствие системы управления рисками текущим потребностям развития банковского бизнеса, но и уровень защищенности банка от непрогнозируемых шоков, который обеспечивает система риск-менеджмента организации. Среди 27 банков уровень «А.гм» получило 19, а уровень «В.гм» – 8. Каждому из банков рейтинговым агентством «Эксперт РА» предоставляется отчет, в котором указываются сильные и слабые стороны системы риск-менеджмента и рекомендации, касающиеся дальнейшего совершенствования.

Украинское национальное рейтинговое агентство «Кредит – рейтинг» только в январе 2008 г. создало Службу управления рисками – специальное подразделение, которое предоставляет консультационные услуги в сфере риск-менеджмента, аналитическую и организационную поддержку в создании и развитии целостной системы управления рисками

---

<sup>1</sup> Методика сертификации уровня качества системы риск-менеджмента организаций // Рейтинговое агентство Standard and Poor's (<http://www.standardandpoors.com/prods/RatingScaleServices.pdf>).

в банках, страховых и лизинговых компаниях<sup>1</sup>. По информации, предоставленной на официальном сайте агентства «Кредит – рейтинг», в будущем планируется осуществление данным подразделением оценки существующей системы риск-менеджмента клиента, определение рейтинга и предоставление рекомендаций по ее усовершенствованию. Методология такой оценки только разрабатывается Службой управления рисками.

Следовательно, на данный момент не существует научно-обоснованных методик оценки эффективности деятельности подразделения риск-менеджмента, качества системы управления рисками в целом. Однако очевидным является и тот факт, что с помощью существующих традиционных методов анализа эффективности такую оценку внутренний аудит осуществлять не будет. Это объясняется сложностью разработки финансовых коэффициентов, чтобы охарактеризовать эффективность деятельности службы риск-менеджмента, затратностью (особенно времени) и громоздкостью методов эконометрического подхода. Среди них выделяются параметрические (метод стохастической границы, метод без спецификации, метод густой границы) и непараметрические методы (метод свободного размещения оболочки, индексы производительности, анализ среды функционирования). Учитывая необходимость проведения именно аудита системы риск-менеджмента, анализ качества системы управления рисками целесообразно проводить с помощью системы качественных показателей, критериев, которые можно было бы объединить в одну программу проверки службы внутреннего аудита. Далее на основании эмпирических шкал показателей эффективности может осуществляться непосредственная оценка эффективности деятельности подразделения риск-менеджмента.

Касательно контроля, то в данном значении он представляет собою форму влияния на работников подразделения риск-менеджмента путем выявления, обобщения, анализа результатов деятельности этого подразделения и доведения их до руководящего состава банка с целью подготовки управленческих решений. Особенностью анализа и контроля за деятельностью подразделения риск-менеджмента является то, что их осуществляет служба аудита. Так, устанавливаются и применяются соответствующие процедуры и средства контроля за процессом управления рисками, обеспечивается осуществление мониторинга выполнения этих процедур, а также их постоянная адекватность и эффективность путем пересмотра и внесения определенных изменений. Это может осуществляться с помощью привлечения внутренних аудиторов банка как консультантов по поводу построения системы внутреннего контроля, подписание договоров аутсорсинга консультационных или аудиторских услуг, а также вследствие привлечения внешних аудиторов.

В целом планирование, анализ деятельности подразделения риск-менеджмента и контроль за ее осуществлением как инструменты функциональной подсистемы дополняют друг друга, в совокупности и во взаимосвязи они создают непрерывный цикл функционирования системы риск-менеджмента. Подсистема обеспечения системы риск-менеджмента представлена информационным, кадровым, технологичным и нормативным показателями.

Итак, рассмотрение риск-менеджмента в банке как системы экономического управления позволяет системно и комплексно подойти к проблеме оценки качества системы управления рисками. Критерии такой оценки должны учитывать: особенности каждой подсистемы, а не только организационно-структурной; механизм взаимодействия и взаимосвязи между элементами каждой подсистемы; мировой опыт рейтинговых агентств по проведению сертификации качества систем риск-менеджмента в банках.

#### ***Список литературы:***

1. *Витлинский В.В.* Анализ, оценка и моделирование экономического риска. К.: Демимур, 1996.

---

<sup>1</sup> Функционирование службы по управлению рисками в структуре рейтингового агентства «Кредит-рейтинг» (<http://www.Credit-rating.com.ua/AnalyticsNews.html>).

2. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Дело и сервис, 1999.
3. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: Уточненные рамочные подходы. <http://www.cbr.ru/td/Basel.pdf> (16.11.2010).
4. Методика сертификации уровня качества системы риск-менеджмента организаций/ Рейтинговое агентство Standard and Poor's. <http://www.standardandpoors.com/prods/RatingScaleServices.pdf> (16.11.2010).
5. Функционирование службы по управлению рисками в структуре рейтингового агентства «Кредит-рейтинг». <http://www.Credit-rating.com.ua/AnalyticsNews.html> (16.11.2010).
6. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

*Хаустова Е.В.*

### **Управление банковским сектором в период кризиса: издержки и результаты**

Вопрос издержек и результатов преодоления банковских кризисов рассмотрим в двух аспектах: на микроуровне (уровень отдельного банка) и на макроуровне (уровень государственной политики).

Ввиду того, что получение прибыли является главной целью любого коммерческого банка, то логичным будет в первую очередь отметить, что основным последствием банковского кризиса для любого банка является снижение его прибыли.

Однако системный кризис банковской сферы всегда включает в себя целый комплекс кризисных процессов, которые лишь в конечном итоге сказываются на потере банками денежных средств: падение ликвидности банков, сокращение ресурсной базы банковской системы, потеря собственного капитала, ухудшение репутации. На работу в указанных направлениях и направлена антикризисная стратегия на микроуровне.

**1. Падение ликвидности.** Кризис ликвидности отдельно взятого банка имеет место в том случае, когда пассивы ощутимо превышают активы, то есть обязательства банка превышают потенциальную возможность их покрытия. По большому счету кризис ликвидности – это ситуация, когда банк не имеет свободных средств для размещения на устраивающих банк условиях. Таким образом, в условиях кризиса ликвидности антикризисная стратегия преследует две цели – увеличить приток высоколиквидных активов и снизить их отток.

В первую очередь, банки существенно снижают объемы выдаваемых кредитов. Особое внимание уделяется пересмотру банками систем определения качества заемщика. Банк в условиях кризиса вынуждены резко снизить темпы кредитования, что естественно, сказывается на уменьшении их прибыли.

Тем не менее, ликвидность сложно контролировать и ввиду того, что в это время закономерной является ситуация с резким возрастанием невозвратов кредитов. Объем просроченной задолженности по кредитам в российском банковском секторе в период кризиса, на начало 2009 г. составлял 3,3%, без учета Сбербанка — 3,77%. Хотя на фоне мирового опыта абсолютные цифры выглядели довольно скромно, например, по сравнению с Казахстаном (свыше 12 — 13%). Отчасти относительно низкие размеры просроченной задолженности в России объясняются тем, что проблемная задолженность в ней определяется по российским стандартам учета и в объем просроченной задолженности включается только сумма просрочки, тогда как, согласно международным стандартам, — вся сумма кредита. Конечно, более корректной следует признать международную систему учета. То есть, очевидно, что сегодня в российском банковском секторе имеется значительная скрытая просрочка<sup>1</sup>. «И все же, если до начала кризиса рост просрочки был несильно заметен на фоне очень быстрого увеличения объемов кредитования, то в условиях

---

<sup>1</sup> Греф Г., Юдаева К. Российская банковская система в условиях глобального кризиса. (<http://institutions.com/general/1199-rossijskaya-bankovskya-sistema.html>)

кризиса, когда темпы прироста кредитных портфелей снизились, показатели просроченной задолженности сразу стали более заметными», – отмечает генеральный директор «Секвойя Кредит Консолидейшн» Елена Докучаева<sup>1</sup>.

По данным ЦБ, объем выданных населению кредитов за первое полугодие 2010 г. составил 3,672 трлн. руб. По состоянию на 1 июля 2010 года просрочка физических лиц по кредитам достигла 274 млрд. руб., что составляет 7,48% от общего объема кредитов, в то время как на 1 января 2009 года доля проблемных долгов граждан в общем объеме их займов составляла 3,6%. То есть, по сравнению с 2009 годом доля просроченной задолженности увеличилась почти на треть. Доля просроченной задолженности юридических лиц за 2010 год увеличилась приблизительно на 10%. Возможно, в будущем ситуация с просрочкой начнет меняться, поскольку в период кризиса банки стали выдавать кредиты более осторожно, усилив контроль над рисками невозвратов и ужесточив критерии для заемщиков».

Что же касается политики в области депозитов, то банки стараются активным образом привлекать депозиты населения, с целью увеличения ресурсной базы.

**2. Сокращение ресурсной базы.** Одним из традиционных проявлений банковского кризиса является стремление вкладчиков при появлении первых признаков трудностей у банков в массовом порядке изъять свои вклады. Поскольку банк не может существовать, будучи способным в любой момент удовлетворить требования всех своих клиентов, такое поведение клиентов усугубляет проблемы банка. В сентябре на заре мирового кризиса отток вкладов из Сбербанка составил 1.5%, в октябре – рекордные 6%. Здесь важно отметить, что это устойчивый и стабильный банк, что уж говорить о малоизвестных. Паника среди клиентов для многих банков оборачивается не просто потерями, а банкротством в целом.

Меры по предотвращению оттока средств населения и привлечению новых депозитов связаны с поощрением клиентов, активизацией рекламной компании и т.д., что, в конечном счете, сказывается на снижении получаемой банками прибыли. Так, например, во время кризиса в РФ одним из лидеров по щедрости к своим клиентам среди банков стал Бинбанк, не поспежившихся на новогодние подарки. Вкладчики, открывшие вклад «Юбилейный» до 31 декабря 2008 года, смогли принять участие в розыгрыше пяти автомобилей Ford Focus или получить по выбору победителя взамен авто 300 тыс. руб. В дополнение вкладчик бесплатно получает кредитную карту. Карты в подарок предлагали также ВТБ 24, Банк Москвы, Росбанк, банки «Русский Стандарт», «Возрождение», «Зенит» и Ханты-Мансийский банк<sup>2</sup>.

Банк Сосьете Женераль Восток (БСЖВ) до 31 декабря 2008 года при открытии вклада предлагал клиентам бесплатное годовое обслуживание пакета банковских услуг «Тенденция». В пакет входило годовое обслуживание текущего счета, пластиковой карты, доступ к системе интернет-банкинга и скидки на аренду сейфовых ячеек. Похожие «пакетные» скидки (на аренду сейфовых ячеек, регулярные платежные поручения и т.п.) предоставлялись клиентам банка «Возрождение»<sup>3</sup>.

Таковы антикризисные меры в области расширения ресурсной базы.

**3. Потеря собственных средств.** Одним из наиболее заметных проявлений банковского кризиса на микроуровне является резкое снижение банковского капитала.

Сейчас в России уровень капитала для больших банков должен соответствовать 10% от объема рискованных активов, для более мелких – 11%. С 1 января 2010 года минимальный размер уставного капитала банков определен на уровне 90 млн. рублей (в порядке

<sup>1</sup> Заславская О. Платить отказались. Доля просроченной задолженности по кредитам выросла на треть // Российская Бизнес-газета. № 763 (30). 2010

<sup>2</sup> Вклады 2009: за и против // РБК daily. 18 декабря 2008.

<sup>3</sup> См.: там же.

исключения), а с 1 января 2012 – на уровне 180 млн. рублей для всех банков<sup>1</sup>. Через пять лет планируется увеличить минимальные требования к капиталу до миллиарда рублей.

По статистике Центробанка, за 2008 год с рынка ушли 28 банков, среди которых за последний квартал – 17, за 2009 год с рынка ушли 50 банков, за 2010 уже 33 банка<sup>2</sup>. В то же время, тенденция к консолидации банковского сектора наблюдалась еще до кризиса. Однако если раньше лицензии отбирались в основном за отмывание денег, то теперь из-за их отсутствия. Лицензии отбираются, как правило, у мелких банков.

В феврале 2009 года наметились также и банки-чемпионы по наращиванию резервов, в первую очередь речь идет об Альфа-банке и МДМ-банке. Объясняется это тем, что их менеджмент или собственники адекватно понимают риски и опережающими темпами создают резервы под возможные потери. В то же время ситуация в большинстве кредитных организаций не слишком отличалась от ситуации в указанных банках, но они не спешили этого признавать.

Как правило, причиной сокращения капитала является именно рост отчислений в резервы. Так как в условиях кризиса банки вынуждены увеличивать свои резервы, происходит уменьшение собственных средств банка. Уменьшение собственных средств может быть опасным, особенно для мелких банков.

Если взять статистику за один из кризисных месяцев, то, например, за май 2009 года больше всех потеряли «КИТ Финанс» (7 млрд. руб.), Альфа-банк (5 млрд. руб.) и Росбанк (2,2 млрд. руб.). Эти же банки, как передают «Ведомости», по данным «Банковского навигатора» «Траста», понесли в мае максимальные убытки: «КИТ Финанс» -7,58 млрд. руб., Альфа-банк – 3,35 млрд. руб., Росбанк – 2,54 млрд. руб.<sup>3</sup>.

Итак, сначала периода кризиса многие банки испытывают недостаток ликвидности, затем нехватку и ускоряющееся снижение капитала. К тому же, банки уделяют мало внимания вопросам себестоимости, сокращению издержек в период нормального функционирования, а начинают обращать внимание на этот аспект лишь в сложной экономической ситуации и именно поэтому сталкиваются с ещё большими потерями. Этот вопрос неразрывно связан с вопросом о необходимости непрерывного антикризисного управления в процессе функционирования банка.

Вследствие этого, логичным будет отметить, что в периоды кризисов многие банки претерпевают следующие трансформации:

- Банки объединяются с целью увеличения и сохранения капиталов, т.е. происходит слияние капиталов;
- Крупные банки покупают более мелкие банки, т.е. происходит поглощение;
- Банки закрываются в связи с банкротством или в связи с невозможностью мелких банков выполнять требования ЦБ по работе и размеру уставного капитала, т.е. осуществляется самоликвидация или ликвидация.

В период кризиса могут быть использованы некоторые частные меры. Зачастую, банкам необходимо внедрить полнофункциональную систему управления рисками.

Система управления рисками банка должна позволять:

- решать задачи процентной, ценовой и курсовой политики,
- регулировать кредитный и инвестиционный риски.
- обеспечить персональную ответственность руководителей и сотрудников подразделений, выполняющих активные операции.

Ещё одной частной мерой может быть введение в банковскую практику так называемого суммарного лимита по всем выданным кредитам, возврат которых приходится

<sup>1</sup> Федеральный закон от 2 декабря 1990 года «О банках и банковской деятельности» (<http://www.consultant.ru/popular/bank>)

<sup>2</sup> Официальный сайт Банка России (<http://cbr.ru>)

<sup>3</sup> Клементьев Г. Собственный капитал банков РФ в мае сократился – впервые за многие годы. (<http://www.rb.ru/topstory/economics/2009/07/07/100550.html>)

на один и тот же день. Этот лимит важно регулярно пересматривать в зависимости от прогноза платежных потоков банка на рассматриваемые дни возврата, с тем чтобы невозврат всех или отдельных кредитов позволил банку не прекращать проведение обязательных платежей или в случае задержек – устранять дефицит платежных средств менее чем за три рабочих дня.

Размеры базовых лимитов следует пересматривать, если, согласно прогнозам, велика вероятность изменения состояния финансовых рынков, на которых работают банки-контрагенты. При этом ситуации могут отличаться друг от друга настолько, что нецелесообразно определять лимиты для всех случаев по единым правилам. Следует различать лимиты – на краткосрочные межбанковские операции (до одного или трех месяцев), на операции свыше месяца (или свыше трех месяцев), на операции, имеющие полное покрытие, на максимальный объем привлекаемых ресурсов, возврат которых приходится на один день (или период до трех дней), на максимальный объем потерь.

Чтобы переход на новую – комплексную методику оценки рисков был более гладким, целесообразно не только разъяснить персоналу последствия недооценки рисков, но и организовать его обучение способам и приемам обнаружения слабых сторон клиентов, а также профилактическую работу «над ошибками».

Выше были перечислены основные аспекты в области принятия мер по борьбе с исключительно финансовыми последствиями кризиса для банков. Существует также ряд нефинансовых аспектов антикризисной стратегии банков в условиях кризиса. Так, например, при характеристике издержек и потерь при преодолении банковского кризиса нельзя упускать и такие вопросы, как увольнение сотрудников и потеря банком репутации. Эти вопросы, так или иначе, также сказываются на снижении прибыли банка. Например, по словам директора по управлению персоналом банка «Уралсиб» Екатерины Успенской, «в банке «Уралсиб» с осени 2008 года до лета 2009-го было сокращено 15% сотрудников»<sup>1</sup>.

Что касается потери репутации и работы со СМИ, то банки, которые имели заранее разработанные антикризисные планы, в которых обязательно прописываются ответственные лица за общение со СМИ, всегда остаются в выигрышном положении. Кризис должен вынуждать банки не скрывать информации, а говорить открыто о проблемах, но в то же время предлагать меры по решению данных проблем. Потеря банком репутации, связанная с его освещением в СМИ, может привести к губительным последствиям для банка, или, по крайней мере, сказаться на ухудшении его функционирования по всем показателям.

Управление репутационными рисками является одной из важных составляющих риск-менеджмента. На работу банковских PR-отделов в кризисный период влияет ряд ключевых факторов. Один из важнейших – быстрое и плохо поддающееся прогнозированию изменение ситуации. В связи с этим комментарии быстро устаревают и становятся неактуальными, а подчас даже идут вразрез с реальными событиями. Кроме того, следует выделить повышенный интерес многих СМИ к негативным событиям, способствующий быстрому распространению негативной информации, в том числе непроверенной и не отвечающей действительности.

Сейчас есть ряд уже оправдавших себя мер, которые призваны способствовать оптимизации деятельности PR-служб в период кризиса. Прежде всего, применяемые PR-стратегии должны быть сфокусированы исключительно на конкретных продуктах и проектах, продвижение которых в данный момент наиболее актуально для банка. Это позволяет избавиться от затрат на проведение непрофильных мероприятий. С другой стороны, иногда полезно в целях привлечения внимания к кредитной организации публиковать аналитические материалы – от общеэкономических до конкретных, например, обзоров динамики валютных курсов или курсов ценных бумаг.

В плане влияния на другие составляющие имиджа кредитной организации PR-отделам необходимо проводить работу со всеми группами сотрудников, общающихся с клиентами,

---

<sup>1</sup> Биянова Н. Госбанки освобождают трудящихся // Коммерсантъ. № 85/П (4385). 2010.

следить за надлежащей работой технических приспособлений, которые должны облегчить ожидания клиентов. Это, в числе прочего, позволит избежать паники у клиентов в случае какого-то технического сбоя.

Необходимо помнить также всегда помнить, что репутационный риск может трансформироваться в другие виды риска – риск потери ликвидности, кредитный риск и т.д.

Говоря о политике банка (то есть, характеризуя микроуровень), стоит также отметить, что могут быть и положительные результаты преодоления банковских кризисов. Например, после приведения в действие антикризисных мер, банк может оптимизировать свою работу, добиться снижения издержек, расходов и т.д., что в долгосрочной перспективе приведет к увеличению его прибыли. А увольнение сотрудников, может действительно привести не к потерям прибыли, а к оптимизации работы отделений банка и как следствие – ее увеличению. Однако важно и учитывать влияние подобных увольнений на макроуровне.

Перейдем к рассмотрению преодоления банковского кризиса и связанные с ним издержки на макроуровне, то есть в масштабах государства.

И в 2008 г., и в 2009 г. правительство утверждало пакеты антикризисных мер, направленных на поддержку основных отраслей экономики — начиная с банков.

В 2008 г. финансовые затраты на поддержку ликвидности составили порядка 6 трлн. руб. В эту сумму включены:

- запланированные субсидированные кредиты (950 млрд. руб.)
- свободные бюджетные средства, временно размещенные на депозитах коммерческих банков (1,514 трлн. руб.)
- на рефинансирование внешних долгов компаний вливания (50 млрд. долл.)
- средства на выкуп акций и корпоративных облигаций российских эмитентов (175 млрд. руб.)
- увеличение уставного капитала Агентства по страхованию вкладов (200 млрд. руб.) – вклады страхуются на 700 тыс. руб. и т.д.<sup>1</sup>

То есть, когда наступил кризис ликвидности, и у банков не стало хватать наличности, правительство выделило крупные суммы на поддержание банков в кризис. Однако было решено, что наличность будет распределяться через 3 банка: Сбербанк, Газпромбанк и ВТБ, параллельно этим банкам оказывалась финансовая поддержка. Но проблема в том, что доверия между банками нет и «старшие братья» не так уж и охотно кредитуют маленькие банки, а рынок межбанковского кредитования не работает.

В разгар кризиса банки, которым все же удалось получить деньги, не стали спешить с кредитованием предприятий, которым деньги нужны именно сейчас. Вместо этого в преддверии девальвации рубля стали скупать наличные доллары, делая при этом больше и быстрее, чем на кредитовании. Стоит отметить, что этими действиями банки во время финансового кризиса поднимают спрос на доллар, тем самым усугубляют и без того шаткое положение рубля и подрывают усилия Центробанка по его поддержанию.

Осознав всю серьезность ситуации, Правительство привлекает Агентство по Страхованию Вкладов для санации обанкротившихся вследствие кризиса банков. Введены специальные кураторы в крупных банках, которые будут следить за распределением государственных денег, а ЦБ получает беспрецедентные полномочия по контролю за банками во время финансового кризиса.

Что касается 2009 г., то Правительство действует по трем основным направлениям:

1. Расширение ресурсной базы и повышение ликвидности всей финансовой системы.
2. Повышение доступности банковского кредитования для предприятий реального сектора.
3. Обеспечение санации банков, испытывающих трудности, но важных с точки зрения общей устойчивости банковской системы.

<sup>1</sup> Литвинова Н. Развитие экономики с поправкой на кризис (<http://www.smi.ru/print/?id=908993854>).

Правительство совместно с Банком России реализует меры по рефинансированию банковской системы с тем, чтобы финансовые средства доходили до конкретных предприятий. В 2009 г., в дополнение к уже выделенным коммерческим банкам, банкам с государственным участием и Внешэкономбанку субординированным кредитам, Правительство направило 200 млрд. руб. ВТБ, 130 млрд. руб. Внешэкономбанку, 225 млрд. руб. коммерческим банкам на обеспечение целевого финансирования реального сектора экономики. Расширен ломбардный список Банка России для обеспечения дополнительных возможностей рефинансирования кредитных организаций. В него включены 27 субфедеральных и корпоративных ценных бумаг. Увеличены сроки предоставления кредитов, обеспеченных нерыночными активами (векселя, поручительства, права требования). Установлено, что по кредитам на срок от 181 до 365 календарных дней, обеспеченным активами, в том числе «нерыночными активами», процентная ставка составляет 13 процентов годовых. Усилен контроль за реализацией мероприятий по предупреждению банкротства и ходом процедур банкротства небанковских финансовых организаций в целях создания возможности для сохранения активов и максимизации удовлетворения требований кредиторов, включая физических лиц<sup>1</sup>.

В целях повышения доступности банковского кредитования для предприятий реального сектора Правительство предприняло целый ряд мер. Усилен контроль за работой органов управления банков, получивших средства государственной поддержки, включая субординированные кредиты, упрощена процедура предоставления государственных гарантий, увеличен максимальный размер государственных гарантий Российской Федерации для оказания поддержки экспорта промышленной продукции (с 50 до 150 млн. долларов США). В рамках государственной программы поддержки малого бизнеса субсидируются процентные ставки по кредитам малым предприятиям.

Отдельное направление поддержки финансовых рынков – обеспечение санации «проблемных» банков, важных с точки зрения общей устойчивости банковской системы, снижение воздействия на банковскую систему банкротств отдельных банков. Банку России предоставлено право заключать с банками соглашения, в соответствии с которыми Банк России компенсирует им часть убытков по кредитам, выданным организациям, у которых отозвана банковская лицензия.

В случае углубления кризисных тенденций происходит наращивание доли «проблемных» активов в банковской системе. В этой ситуации возможно снижение устойчивости банков.

Также вместо проведения решительных мер по рекапитализации банков правительства часто идут на ослабление регулятивных норм, дающих банкам возможность скрывать «плохие» долги. Результатом является накопление последних, а в конечном счете — рост государственных издержек. Внешние обстоятельства, например повышение цен на экспорт, могут ускорить выход из кризиса, но они не создают условий для устойчивого экономического роста.

Итак, в основном все издержки банка сводятся к денежным потерям, что и обеспечивает не только некоторое «искусственное» поддержание их ликвидности и платёжеспособности, но удержание репутации на должном уровне, сохранение информации, обеспечение доведения достоверной информации до клиентов. В свою очередь, государство принимает активное участие по выводу банковской системы из кризиса и, следовательно, несёт большие издержки, выраженные также чаще всего в потере денежных средств. К сожалению, как показывает опыт, они не используются в нужном направлении, не повышают стабильность экономики страны, а лишь на некоторое время улучшают состояние банка. Государству необходимо тщательно контролировать выделяемые ресурсы, Банк

---

<sup>1</sup> Программа антикризисных мер Правительства на 2009 год //Российская Газета. Федеральный выпуск. № 4872 (30). 2009.

---

России также должен содействовать в поддержании стабильности экономике и контролировать банки.

**Список литературы:**

1. *Греф Г., Юдаева К.* Российская банковская система в условиях глобального кризиса. <http://instituciones.com/general/1199-rossijskaya-bankovskya-sistema.html> (14.11.2010)
2. *Заславская О.* Платить отказались. Доля просроченной задолженности по кредитам выросла на треть // Российская Бизнес-газета. №763 (30). 2010.
3. Вклады 2009: за и против // РБК daily. 18 декабря 2008г.
4. Федеральный закон от 2 декабря 1990 года «О банках и банковской деятельности». <http://www.consultant.ru/popular/bank> (14.11.2010).
5. Официальный сайт Банка России. <http://cbr.ru> (14.11.2010).
6. *Клементьев Г.* Собственный капитал банков РФ в мае сократился – впервые за многие годы. <http://www.rb.ru/topstory/economics/2009/07/07/100550.html> (14.11.2010).
7. *Биянова Н.* Госбанки освобождают трудящихся // «Коммерсантъ». № 85/П (4385). 2010.
8. *Литвинова Н.* Развитие экономики с поправкой на кризис. <http://www.smi.ru/print/?id=908993854> (14.11.2010).
9. Программа антикризисных мер Правительства на 2009 год // Российская Газета. Федеральный выпуск № 4872 (30). 2009.

## Антикризисное управление и риск-менеджмент в государственном секторе

*Ковалькова Е.С.*

### Мировой финансовый кризис: причины и способы решения

Мировая экономика переживает сегодня самый глубокий за последние годы финансовый кризис. Сущность и причины этого кризиса, который начался как кризис на рынке ипотечных кредитов в США разросся до общемировой рецессии, а государства тратят миллиарды долларов своих налогоплательщиков на борьбу с проблемой, в которой виноваты только они сами.

«... Остановлюсь на причинах накопленного конфликтного потенциала. Думаю, истоки надо искать в событиях семилетней давности. Тогда из-за стремления США утвердить свое глобальное доминирование был упущен исторический шанс, шанс на деидеологизацию международной жизни и строительства по-настоящему демократического миропорядка...», – Д.А. Медведев<sup>1</sup>.

Экономический кризис в США зарождался десятилетиями. Сама теория капитализма заключается в том, что количество спроса (в деньгах) постоянно догоняет количество предложения, а количество предложения постоянно растет из-за научно-технологического прогресса. И чтобы окупить этот самый НТП нужно дать денег потребителям, чем и занимается Федеральная Резервная Система последние 30 лет, наращивая эмиссию долларов. Эмиссия составляет от 100 до 200 млрд. долл. в месяц. В 70-е гг. XX в. в Америке начался кризис перепроизводства – нужно было куда-то девать всю продукцию и услуги. Был объявлен дефолт по доллару, и ФРС заявили, что больше доллар не обеспечен золотом, вследствие чего началось их неограниченное штампование.

Основной и единственной причиной мирового экономического кризиса является перепроизводство основной мировой валюты – доллара США. Именно с 1971 г., когда была отменена привязка доллара к золотому содержанию, обеспечивающемуся золотым запасом США, доллары стали печататься в неограниченных количествах. Покупательная способность доллара обеспечивалась не только ВВП США (как это происходит в каждой нормальной стране), но и ВВП стран всего мира. Все бы ничего, но те государства, экономики которых стали обеспечивать силу доллара, никогда не имели и не имеют контроля за объемом эмиссии доллара. Этого контроля реально не имеет и правительство США. Таким правом обладает только ФРС США.

Федеральная Резервная система США (иными словами Центральный Банк США) – это частная организация, принадлежащая 20-ти частным банкам США. Это их главный бизнес – печатать мировые деньги. Чтобы достичь этого, нынешние владельцы ФРС затратили много и времени – десятилетия, а точнее – столетия, и усилий – здесь 1-я и 2-я Мировые войны и Бреттон-Вудские соглашения 1944 г. и т.д. и, конечно, само создание ФРС в 1907 г. Таким образом, группа частных лиц окончательно получила право выпускать в обращение доллары, определять объем, сроки выпуска и т.д. С 1971 г. по 2008 г. объем долларовой массы в мире вырос в десятки раз, превзойдя во много раз реальный объем товарной массы в мире.

Такое положение дел было исключительно выгодно, в первую очередь, владельцам ФРС как частной организации, во вторую очередь – самим США как государству. А еще к числу выгод США относится возможность вообще с 1944 г., а особенно с 1971 г., т.е. в течение 37 последних лет жить не по средствам, т.е. в значительной мере за счет остального мира.

<sup>1</sup> “World Policy Conference” (<http://www.financialblog.ru/2008/10/08/mirovoj-finansovyj-krizis-kto-vinovat.html>).

Возникает вопрос: а зачем ФРС нужно было производить долларов больше, чем нужно для нормального функционирования мировой экономики? Действительно, если бы все страны, которые добровольно «встроили» свои экономики в механизм поддержания и обеспечения покупательной способности доллара, имели бы право осуществлять контроль за эмиссией доллара, то ничего плохого с экономикой мира не произошло бы. Реальная долларовая масса соответствовала бы тому реальному объему активов, которые должны были бы обеспечиваться долларами.

Но в том-то и идея, что, если частное лицо имеет право печатать доллар, обеспечиваемый экономикой всего мира, то оно, можно сказать, обязано начать перепроизводство доллара, так как это дает ему фантастические возможности. Именно для этого ФРС и создавалась, именно для этого делалось все, чтобы доллар стал мировой валютой. Твое перепроизводство доллара, это твой и только твой товар. Причем самый лучший товар в мире. По прибыльности он превосходит любые другие виды зарабатывания денег. Наркотики и торговля оружием – просто забавы по сравнению с возможностью выпускать доллар.

Значительные средства тратились на обеспечение «доступных» кредитов – потребительских, в том числе на жилье. Т.е. индивид еще не заработал ничего, но ему уже дали дом, машину и т.д. Правда, под обязательство работать на погашение кредита 30 лет. Оплачивать все это (выдавать огромные объемы кредитов) можно было только за счет необеспеченной эмиссии доллара. При этом владельцы ФРС прекрасно знали, что возвращать эти деньги потребителю в полном объеме не придется, т.к. наступит этап «контролируемого обрушения» и все изменится, в том числе рухнет и доллар. Этот процесс уже запущен в действие.

Итак, перепроизводство доллара – это главная причина мирового финансового кризиса 2008 г. Следующая причина, а точнее «пинок» в пучину кризиса – это лопнувший пузырь необеспеченной ипотеки. В Соединенных штатах с 2001 по 2005 гг. рос спрос на жилье со стороны населения, подогреваемый так называемым ростом недвижимости. Повышение цен всегда сопровождается повышенным спросом. Покупая квартиру в период роста цен, люди тем самым повышают капитализацию своих денег. Итак, в этот период в США активно стали выдаваться кредиты «subprime», то есть, в переводе – «ненадежные». Они снижают требования к берущему кредит человеку, разумно и в то же время наивно полагая, что даже если тот не сможет отдать вовремя долг, квартиру можно будет изъять, продать и заработать на повышении цен. На рынке появилось бесчисленное множество организаций, предлагающих подобные кредиты. Конечно, это в значительной мере можно объяснить банальным стремлением людей к легкой наживе. И тут произошло следующее: рынок вырос, насытился, и следующее поколение больше не захотело покупать жилье по заявленной цене. Конечно, рыночная экономика отреагировала, как и положено, – цены тут же стали падать.

Что получается? Залогом кредита выступает сама недвижимость, но конечная ее стоимость на момент продажи оказывается значительно ниже суммы первоначального кредита. Человек, получивший subprime-кредит, не может отдать его, фирма, предоставившая кредит, забирает дом, но его рыночная стоимость оказывается в два раза меньше, чем сумма кредита. В единичном случае это не имело бы значения, но американский рынок огромен, и потому началась паника. Это проблема ипотечного кризиса в США. В России ситуация другая, потому что только 5% людей покупали квартиры с ипотекой (это цифры в среднем по стране), в Москве – около 20%. Поэтому финансовый кризис в этом аспекте мало проявился в России. Но он коснулся ее с другой стороны. Многие банки брали заемные ресурсы за границей, вследствие финансового кризиса за рубежом новые порции финансов уже не поступают. Образовался дефицит ресурсов в банках. А это значит, что они перестали быть источником кредитования реального сектора бизнеса. Кризис в России – это, в первую очередь, кризис в банковской сфере. Правительство пытается выделить ресурсы, чтобы несколько стабилизировать ситуацию. И

действует довольно энергично, чтобы обеспечить банки денежными ресурсами. Те, в свою очередь, отдают эти деньги реальному сектору, чтобы работали компании.

Все это время рос пузырь необеспеченности. Он перекачивался из одного сектора экономики в другой, оставляя след в миллиарды долларов (сначала сфера IT, затем финансисты, после этого стройка), и, кстати, после развала СССР пузырь стал кататься по странам бывшего соц. лагеря и по азиатским государствам. Когда пузырь пришел к российским строителям, они жадно потирали руки. За каких-то 2—3 года цена на их услуги (металл, цемент и т.д.) выросли в разы. Ко всему прочему, у потребителей появились деньги, и они поспешили их тратить на недвижимость.

Недвижимость, разгоняемая ипотекой, еще больше разогнала цены. Деньги появились те самые, которые ФРС эмиссирует, которые были инвестированы в развивающиеся рынки.

Пузырь рос, управлять им было все сложнее и сложнее. Он стал таким, что не поддавался управлению. В Америке ипотека начала выдаваться всем подряд, обеспеченными и не обеспеченными деньгами. Помимо этого, экономика США (а вместе с этим экономика других стран) получила сильный перекося — один из секторов сильно превалировал над другими (недвижимость), а давал для государства гораздо меньше. К примеру, если в сектор экономики пришло 100 рублей, то она должна отдать в реальной стоимости хотя бы то же самое. А подобные сектора не отдавали всю реальную стоимость в экономику. Это была Новая Экономика США, которая рухнула в 2000 г.

Имеет значение еще один факт. Бывший глава Федеральной резервной системы (ФРС) США, возглавляющий ее в течение 19 лет, и один из известнейших экономистов мира Алан Гринспен признал, что допустил ошибку, недооценив масштабы мирового финансового кризиса и предположив, что кредитные организации смогут справиться с ним самостоятельно, признав тем самым себя виновным в экономическом кризисе.

По словам председателя комитета Генри Уоксмэна, понимание Гринспеном происходящего на мировом рынке оказалось «неверным» и «не сработало».

Ранее в СМИ неоднократно отмечалось, что политика ФРС, которой до 2006 г. руководил Гринспен, привела к образованию пузыря на рынке недвижимости США и последующему кризису этого сектора экономики. Позднее кризис жилищного рынка США перерос в мировой финансовый кризис, затронувший, в первую очередь, развитые страны мира. Сам Гринспен ранее заявлял, что текущий кризис может считаться уникальным явлением, которое случается раз или два за сто лет.

Еще одна версия — теория больших циклов Н.Д. Кондратьева. В какой-то период в экономике открываются возможности интенсивного роста — усовершенствования технологий, повышения эффективности использования имеющихся ресурсов — а затем, как результат этого процесса, открываются возможности для роста экстенсивного, охват новых рынков и территорий, при этом эффективность мало кого волнует. Потом опять экстенсивный рост упирается в стену, фронт освоен — и начинается цикл интенсива. Что и наблюдается сегодня. Смена моделей роста — это смена бизнес-стратегий, поворот на 90 градусов, который практически всегда сопровождается масштабными кризисными явлениями. Экстенсивный цикл начался в 1970-х гг., предыдущий интенсивный в 1930-х гг. с той самой великой и ужасной депрессии. И сейчас, по сути, такой же закономерный процесс перестроения на интенсивный лад. Вопрос остается только в продолжительности и интенсивности этого процесса.

Но это лишь в теории. На практике все больше убеждаешься в том, что этот кризис подстроен, создан искусственно. Аппогей кризиса наступит для всех неожиданно, последствия будут непредсказуемыми.

Экономический кризис, окутавший Россию на исходе 2008 г., набрал весомый размах и ударил по карманам миллионов жителей страны. Сейчас можно только догадываться о том, что ждет Россию и её население, ведь мировой финансовый кризис оставил свой след не только на жителях, но и на многих компаниях. Аналитики считают, что именно мировой кризис «вскрыл» неготовность современных компаний к действительной конкуренции.

Другие склоняются к мнению, что экономический кризис создал целую волну перспективных проектов в сети Интернет, ведь для большинства компаний именно реклама в сети – надёжный и неугомонный источник поиска платёжеспособных клиентов, а следовательно, и немаловажный способ заработка.

Конкурентоспособные компании начинали принимать любые антикризисные действия с целью поддержания своих позиций на должном уровне. Современное население было не совсем готово к борьбе, когда мировой финансовый кризис захватывал все новые отрасли экономики. Многие не сразу ощутили всю сущность возникшей проблемы, а если даже и ощутили, то не знали, какие стоило принимать решения. Многие верили слухам, что мировой кризис создала пресса. Ведь именно она разнесла народу весть о деноминации рубля и экономическом кризисе. Каждый человек сам для себя решал, какие меры ему принимать и к каким источникам информации обращаться. Вкладывать средства в доллары было личной заинтересованностью каждого человека, ведь никому неизвестно, чем в итоге может закончиться мировой экономический кризис. Однако необходимо помнить, что вложив деньги в доллары, приносите пользу США и избавляете их от мирового кризиса, вследствие чего, деноминация рубля негативно скажется на заработной плате граждан России, поэтому деньги необходимо вкладывать, непосредственно, в национальную валюту и делать всё для её дальнейшего поддержания. Конечно же, никаких гарантий при этом нет, и риск по-прежнему остаётся благородным делом, и абсолютно естественно, что людям без соответствующего образования и готовности к риску сложно принимать подобные решения. Особенно, когда рисковать приходится своими сбережениями людям, которые уже остались без работы из-за повальных сокращений в период первой вспышки кризиса.

Главная задача во время мирового финансового кризиса заключается именно в отстаивании своих позиций путём оценивания работоспособности компании в целом, либо оценки адекватности сотрудников. Таким образом, компания делает «естественный отбор» среди своих работников.

Предугадать окончание экономического кризиса, постигшего сегодня Россию, практически невозможно, специалисты сначала делали ставки на конец 2009 г. Сейчас же говорят о середине 2012 г. На сегодняшний день мировой экономический кризис «немного утих», но штурмовать свои возможности и загибать планку «выше крыши» желают далеко не многие компании. Статистика показывает, что мировой финансовый кризис значительно снижает спрос на продукцию среднего ценового диапазона.

Кризисные явления, ставшие неотъемлемой частью жителей России, выглядят следующим образом: заработные платы снизили до 60%, сократили не менее 40% рабочих, а количество рабочих дней существенно сократилось до 30%.

Пожалуй, ни одна страна мира не была готова к таким экономическим испытаниям.

Главным событием, предварившим ежегодное Послание президента России Федеральному Собранию, с которым Дмитрий Медведев выступил 5 ноября 2008 г., стал глобальный финансовый кризис, где президент объявил, что для борьбы с его последствиями в России применяют старое испытанное средство: сочетание умелого государственного регулирования с сильной социальной политикой.

Фактически в послании Федеральному Собранию прозвучал важнейший тезис о необходимости смены существующего миропорядка, установившегося после распада СССР и мировой системы социализма в 1990-х гг. Речь идёт исключительно об эволюционных преобразованиях, которые предполагается достигать путём международного консенсуса: «Урок ошибок и кризисов 2008 г. доказал всем ответственным нациям, что пора действовать, и нужно радикально реформировать политическую и экономическую систему».

Медведев предложил миру обновление, а России – занять в нём новое место, стать одним из архитекторов более эффективной и справедливой системы мироустройства. Такой финансовой и экономической архитектуры, в рамках которой глобальные институты могли бы действительно предупреждать возникновение финансовых кризисов, минимизировать их

последствия для остального мира, в какой бы стране они не зарождались и какой бы рынок не затрагивали.

На смену глобальной иерархии предлагалась система равноправного партнерства, которая «должна обеспечивать интересы всех ее участников... быть защищена от использования в интересах одной страны или группы стран». «Чтобы мир стал более справедливым и более безопасным», нужно формирование многополярного мира как общее дело равноправных партнёров, и Россия была готова взаимодействовать на этом направлении с США, Евросоюзом, «Большой восьмеркой», государствами БРИК, ШОС, АТЭС и другими объединениями.

Однако миру со стороны России предлагался не только проект, но и механизмы его реализации. До конца года, согласно тексту Послания, необходимо принять пакет законов для создания в РФ мирового финансового центра, который будет служить ядром самостоятельной и конкурентоспособной российской финансовой системы. Важнейшим рычагом перемен станет скорейший переход к расчетам за рубли при торговле российскими нефтью и газом.

Что касается внутренних дел, то здесь тезисы Послания оказались несколько более созвучны антикризисным мерам, которые сейчас предпринимаются на Западе. Там сейчас вспоминают уроки борьбы с Великой депрессией в 1930-е гг. – «новый курс» Рузвельта, практику «дирижизма» во Франции. «План Полсона» по спасению экономики США, который продавил уже будучи «хромой уткой» президент Джордж Буш, являет собой пример энергичного антикризисного государственного вмешательства в «рыночную стихию». А идущий ему на смену чернокожий демократ Барак Обама сокрушительно победил соперника, пообещав бороться со спадом с помощью сильных социальных программ.

Президентская критика прозвучала в адрес не только международных финансовых спекулянтов, но и отечественных коррупционеров. По мнению Медведева, имеет место «использование текущей ситуации для сведения счетов, для недобросовестной конкурентной борьбы, в том числе с использованием административного ресурса». В сторону банковского сектора прозвучали разве что упрёки в нерасторопности: правительство России приняло программу действий по минимизации последствий кризиса, по оздоровлению банковской системы, поддержке отдельных секторов экономики, и «необходимо, прежде всего, пробить образовавшиеся в экономике финансовые тромбы так, чтобы финансовые средства дошли до конечных получателей».

Крайне важно, что, приструнив «бухгалтерию» и коррупционеров, Медведев обратил особое внимание на поддержку производителей, «реальной экономики». А именно предприятий в таких важнейших отраслях, как сельское хозяйство, строительство, машиностроение и оборонно-промышленный комплекс. Предпринимателей успокоили напоминанием о «неприкосновенности частной собственности» и очередным заверением, что «огосударствления промышленности и финансов не будет несмотря ни на какие сложности».

Были приняты решения о повышении пенсий тем, кто зарабатывал часть своей пенсии в советский период и о повышении тарифов пенсионного страхования до уровня, позволяющего достичь европейских стандартов пенсионного обеспечения.

«Считаю, что именно в этих сферах, важнейших сферах – образовании, в здравоохранении, пенсионном обеспечении люди должны ясно увидеть, зачем нужен экономический рост, какие плоды он принесет и как они будут распределяться», – сказал президент. Ясно, что не будь в России действенных механизмов защиты от глобального кризиса и развития отечественной экономики, все озвученные социальные меры остались бы только благим пожеланием<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Былеский П.* Антикризисный манифест Президента // Новая политика. 2008 (<http://www.novopol.ru/-antikrizisnyiy-manifest-prezidenta-text55298.html>)

Итак, что же происходит в России на самом деле в сегодняшние дни?

**Главные выводы из анализа социально-экономического развития в ноябре 2009 г. (из информационных материалов Минэкономразвития России):**

В ноябре 2009 г. по сравнению с ноябрем 2008 г. произошло значительное замедление спада большинства макроэкономических показателей, что во многом объясняется эффектом «низкой базы» в связи с обвалом экономики. По предварительной оценке Минэкономразвития России, в ноябре 2009 г. падение **ВВП** составило 3,8% (против падения в октябре на 8,1%) по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. За одиннадцать месяцев ВВП снизился на 9,1% к уровню января-ноября 2008 г.

С исключением сезонного и календарного факторов с июня 2009 г. сохраняется положительная помесечная динамика ВВП. После замедления в октябре (0,4%) в ноябре рост ускорился и составил 0,8 процента. Повышение динамики связано, прежде всего, с ускорением роста в обрабатывающих отраслях и продолжающемся восстановлении строительства.

Положительный вклад в рост ВВП в ноябре внесли также сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых, производство и распределение электроэнергии газа и воды, транспорт и связь. Со стороны спроса при общем снижении инвестиционной и потребительской активности позитивное влияние на динамику ВВП оказывало восстановление запасов и увеличение объемов экспорта.

**Реальная заработная плата** в ноябре снизилась на 0,7%, за одиннадцать месяцев на 3,2% к соответствующему периоду 2008 г. С исключением сезонного и календарного факторов третий месяц подряд отмечается стабилизация реальной заработной платы на уровне 1 процента. При этом по состоянию на 1 декабря 2009 г. суммарная задолженность по заработной плате снизилась по сравнению с 1 ноября 2009 г. на 6,6% и составила 5047 млн. рублей.

На рынке труда к концу ноября по сравнению с концом октября текущего года численность **безработных** возросла на 292 тыс. человек и составила 6,1 млн. человек, или 8,1% экономически активного населения, увеличившись на 0,4% по сравнению с октябрём.

С целью обеспечения **стабильного развития экономики страны в условиях мирового финансового кризиса** 30 декабря 2009 г. на заседании Правительства Российской Федерации одобрены основные направления антикризисных действий Правительства Российской Федерации на 2010 г.

2 марта 2010 г. Председателем Правительства Российской Федерации В.В. Путиным утвержден план по реализации основных направлений антикризисных действий и политики модернизации российской экономики Правительства Российской Федерации на 2010 г., предусматривающий ответственных исполнителей из числа федеральных органов исполнительной власти и конкретные сроки реализации указанных мероприятий.

Институциональные преобразования в I квартале 2010 г. были направлены на преодоление последствий мирового финансового кризиса, проведение административной реформы, поддержку малого и среднего предпринимательства, совершенствование законодательства, направленного на привлечение инвестиций в экономику, а также обеспечение эффективного использования имущества.

Обеспечение реализации важнейших институциональных преобразований осуществляется в соответствии с Планом подготовки актов по реализации в 2009–2010 гг., основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 г., утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2008 г. № 1996-р, и Положением о порядке организации исполнения проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 г., утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 215.

На государственную поддержку **проведения административной реформы** в 2010 г. в федеральном бюджете предусмотрены средства в общем объеме 403 млн. рублей. В этих

целях подготовлен и внесен в Правительство Российской Федерации проект постановления «Об оказании поддержки проведения федеральными органами исполнительной власти и высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации административной реформы в 2010 году».

В целом, реформирования проводятся с целью сокращения административных барьеров, препятствующих развитию предпринимательской деятельности. Реализуется План мероприятий по совершенствованию государственного управления в 2009–2010 гг. Осуществляется государственная поддержка малого и среднего предпринимательства, реализуется налоговая политика, государственная конкурентная политика. Совершенствуется законодательство в области регулирования несостоятельности (банкротства) предприятий и в страховой сфере. Проводятся реформы железнодорожного транспорта, реализуются меры по лекарственному обеспечению граждан.

Несмотря на экономические потрясения экономики страны, правительство уделяет внимание и образованию подрастающего поколения страны, реализуя приоритетный национальный проект «Образование», которое осуществляется с учетом реализации отдельных направлений Национальной Образовательной Инициативы «Наша новая школа».

Внесены изменения в Порядок приема в имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения среднего профессионального образования.

Проводилась работа по созданию конкурсной комиссии по отбору федеральных государственных образовательных учреждений среднего профессионального и высшего профессионального образования для участия в эксперименте по созданию прикладного бакалавриата в образовательных учреждениях среднего профессионального и высшего профессионального образования.

Для создания сети национальных исследовательских университетов определен срок проведения конкурсного отбора программ развития университетов в 2010 г., установлены форма заявки, требования к структуре и содержанию программ развития университетов.

В целях улучшения контроля деятельности педагогического состава утвержден Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений.

В целом, российское государство, так или иначе, борется с кризисом и прикладывает к этому максимум усилий. Современный кризис коснулся каждого. В результате многое в жизни поменялось. Для кого-то кризис стал крушением планов и надежд, кому-то дал старт в новую жизнь. В любом случае впереди ждут перемены. Хорошие или плохие – покажет время.

#### ***Список литературы:***

1. *Былевский П.* Антикризисный манифест Президента // Новая политика. 2008. <http://www.novopol.ru/-antikrizisnyiy-manifest-prezidenta-text55298.html> (16.11.2010).
2. «World Policy Conference». <http://www.financialblog.ru/2008/10/08/mirovoj-finansovyj-krizis-kto-vinovat.html> (16.11.2010).

***Кожин Д.Ю.***

#### **Кластер как фактор антикризисного развития экономики**

Современный мировой финансово-экономический кризис заставил задуматься о необходимости принятия ряда мер для оздоровления и повышения эффективности локальных экономик и ликвидации специфических проблем, обострившихся в общей неблагоприятной среде. Как справедливо замечает Р.С. Гринберг в своем аналитическом докладе, «кризис неизбежно сопровождается попытками «решить» проблемные вопросы, накопившиеся еще в докризисные времена. В подавляющем большинстве случаев такие попытки оказываются недостаточными и непоследовательными. Все это в полной мере относится и к российской экономике, уже длительное время функционирующей в условиях

неэффективной хозяйственной системы»<sup>1</sup>, что отражается в таких структурных и технологических проблемах, как высокая зависимость национальной экономики от экспорта природных ресурсов, крайне низкая конкурентоспособность несырьевых секторов, низкая рентабельность производства, недостаточная развитость финансового сектора т.п.

Именно поэтому все чаще и чаще политики разных уровней заявляют о необходимости формирования инновационной экономики. С этим никто не спорит, так как именно инновационная деятельность позволяет обеспечивать постоянное обновление технической и технологической базы производства, снижать себестоимость и выпускать новую конкурентоспособную продукцию. Здесь возникает закономерный вопрос, каким образом это сделать? Какой путь выбрать при реструктуризации национальной экономики, ее диверсификации, технологическом обновлении и модернизации?

Следует отметить, что деятельность государства должна быть направлена на радикальное обновление региональной политики и развитие интеллектуального потенциала, необходимого для становления конкурентоспособной инновационной экономики. Итоговым результатом данных преобразований должна стать модернизация институциональной среды и оздоровление базовых секторов национальной экономики.

Развитие экономики невозможно без активной инвестиционной политики, направленной на создание благоприятных условий для привлечения средств отечественных и зарубежных инвесторов. Поэтому комплексная модернизация современной российской экономики требует создания инвестиционной системы, обеспечивающей устойчивый ее рост, и формирования рынка инвестиций инновационного характера, то есть инвестиций, осуществляемых в производство либо усовершенствование новых продуктов и технологических процессов. Генерации подобного рода инвестиций в настоящих условиях может способствовать организация кластерных структур, позволяющая активизировать инвестиционную деятельность, дать импульс развитию промышленности региона и в целом повысить эффективность проводимой государством на местах экономической политики. Как справедливо замечает Ю.А. Гриневич, «успешная реализация региональных программ повышения инвестиционной привлекательности во многом определяется наличием и функционированием сбалансированной системы управления инвестиционным процессом. Действующий на сегодняшний день в российских регионах механизм привлечения инвестиций не позволяет комплексно и оперативно решать вопросы инвестиционного развития и, как следствие этого, не позволяет в достаточной мере активизировать инвестиционную деятельность на региональном уровне»<sup>2</sup>. Поэтому инвестиционная функция кластера как внутреннего источника роста национальной экономики должна стать первостепенной, что позволит быстрее получать необходимые антикризисные результаты в виде востребованного рынком продукта или услуги и обеспечить устойчивый экономический рост.

Как отмечают Л.П. Евстигнеева и Р.Н. Евстигнеев, оценивать возможности и перспективы пространственной кластеризации следует с той позиций, что ключевым элементом кластера должна стать его инвестиционная составляющая, которая способствует тому, что кластер как бы служит «мотором» развития экономики регионов как органичной составляющей развитой рыночной макроэкономики. Поэтому «развитие регионов должно иметь финансовую поддержку в рамках инвестиционной кластеризации, то есть это должна быть поддержка системы кластеров, формируемой на рынке стратегических программных инвестиций»<sup>3</sup>. В данном случае следует согласиться с авторами в том, что инвестиционная

<sup>1</sup> Гринберг Р.С. Кризис и пути его преодоления (<http://www.glebfetisov.ru/lib/Grinberg%20R.S.doc> 06.11.2010).

<sup>2</sup> Гриневич Ю.А. Инфраструктура рынка как фактор активизации инвестиционной деятельности и развития промышленности в регионе // Вестник ННГУ. Серия Экономика и финансы. № 1 (7). 2005. С. 403.

<sup>3</sup> Евстигнеева Л. Макроэкономические аспекты региональной политики // Экономическая политика. № 4. 2006. С. 102.

составляющая кластеров имеет многообещающую перспективу, которая пока не смогла проявиться вполне отчетливо<sup>1</sup>.

Для формирования и развития кластера необходимо проведение соответствующей политики, направленной на разработку принципов и методов стимулирования организаций для интеграции их в сетевую кластерную структуру, ориентированную на глубокую переработку сырья с использованием современных технологий, границы которой, как правило, выходят за рамки отрасли. Инициатива создания и реализации такой политики должна исходить как со стороны региональных и местных органов исполнительной власти, роль которых состоит в разработке и осуществлении нормативно-правового обеспечения кластерной политики, регулировании и контроле за деятельностью участников кластера, так и бизнес-сообщества с целью использования конкурентных преимуществ данной территории в процессе объединения потенциальных участников кластера и инвесторов, готовых вкладывать достаточный объем финансовых ресурсов под развитие кластера. Причем региональные органы власти, обладая целостной картиной состояния дел в региональной инвестиционной сфере, видя узкие места в развитии экономики региона, должны своевременно выработать адекватные меры для их устранения и увеличения частных инвестиций в приоритетные сферы и отрасли экономики через систему государственной инвестиционной политики и, таким образом, осуществлять процесс активизации инвестиционной деятельности в регионе, направленный на привлечение инвестиций ориентированных на качественное изменение российской экономики.

Государство должно способствовать развитию территориальной системы кластера, привлекая частные инвестиции в региональные бизнес-проекты, направленные на создание и развитие новых кластеров, и обеспечивая государственное финансирование в развитие сопутствующей инфраструктуры. Одновременно с этим уже работающие в кластере компании и индивидуальные предприниматели должны осуществлять инвестиции в производственную систему, т.е. в самоподдержание и развитие своей деятельности через привлечение и реализацию новых инвестиций преимущественно в открытие новых предприятий внутри существующего или потенциального кластера. Индикатором, оценивающим эффективность инвестиционной деятельности в регионе и определяющим конкурентные преимущества данной территории, может рассматриваться в данном случае накопленный объем привлеченных прямых инвестиций.

Развитие экономики невозможно без активной инвестиционной политики, направленной на создание благоприятных условий для привлечения в экономику средств отечественных и зарубежных инвесторов, ориентированных на придание российской экономике инновационного характера. Кластерный подход обеспечивает увеличение инвестиционной активности в регионе, которая является важным инструментом стимулирования социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности региональной экономики. Конечным результатом формирования кластеров является:

- для предприятий-участников кластера – комплексная реструктуризация производственно-сбытовой деятельности (оптимизация численности персонала, вывод непрофильных активов и др.), увеличение производительности труда за счет освоения высокоэффективных технологий, повышение качества и значительное увеличение объемов производства выпускаемой конкурентоспособной продукции, экономия ресурсов и как следствие увеличение рентабельности производства за счет его технологической модернизации и более совершенных информационных потоков внутри кластера;
- для региона базирования кластера – это толчок к его развитию. Успешно действующие кластеры улучшают репутацию «домашнего» региона в определенной сфере деятельности, способствуют привлечению в данный регион инвестиций. Это, в свою очередь, за счет действия многочисленных мультипликативных эффектов стимулирует экономический рост и социально-экономическое развитие мест расположения предприятий кластера и

<sup>1</sup> См.: там же. С. 105.

прилежащих к нему территорий: ведет к росту занятости и средней заработной платы в регионе, способствует росту поступлений в бюджеты разных уровней, развитию инфраструктуры и т.д.

В современном мире отдельные регионы конкурируют друг с другом за инвестиции, за право размещения на своей территории наиболее перспективных видов бизнесов как внутри страны, так и на международном уровне. В этих условиях определяющим фактором инвестиционной деятельности становится создание условий для развития бизнеса: создание благоприятного бизнес-климата, инвестиционного климата и развитие инфраструктурной составляющей.

Бизнес-климат в большей степени определяется сложившимися историческими традициями и включает в себя свободный доступ к рынкам капитала, приемлемый уровень налогообложения, отсутствие административных барьеров, доступность качественных человеческих ресурсов, наличие развитой транспортной инфраструктуры и инфраструктуры связи, а также наличие в регионе научно-исследовательских центров.

Под инвестиционным климатом понимается совокупность социально-экономических, политических и финансовых факторов, определяющих уровень привлекательности инвестиционного рынка и степень риска капиталовложений на нем. Оценка инвестиционного климата по широкому перечню показателей дает представление об эффективности управления инвестиционной деятельностью в регионе, его инвестиционных ресурсах, степени развития инфраструктуры, о существующих рисках.

Формирование и развитие кластеров предполагает наличие инфраструктурной составляющей. Под инфраструктурной составляющей подразумевается поддержка со стороны региона и муниципалитетов в части подготовки и финансирования проектов развития инфраструктуры (социальной, инженерной, земельной), используемой предприятиями кластера. То есть в данном случае инвестиции осуществляются непосредственно в территориальную систему и связаны с ее развитием, с развитием ее инфраструктуры. Зачастую участники кластера, преследующие цель создать более благоприятные условия для своих сотрудников, заинтересованы в развитии инфраструктуры по следующим причинам: 1) дополнительная возможность для общения и обмена идеями между работниками кластера ведет к увеличению общего уровня инноваций; 2) развитая инфраструктура упрощает перемещение сотрудников и логистику продукции; 3) благоустроенная территория способствует привлечению специалистов в кластер, желающих жить и работать в комфортных условиях. В результате все это ведет к созданию сильного социального капитала кластера.

Развитию социальной инфраструктуры, обеспечивающей трансфер знаний и технологий, способствует интенсификация инвестиционной деятельности. Однако для осуществления этой деятельности необходимо создание и развитие инвестиционной инфраструктуры, которая осуществляла бы финансовую, информационную, консультационную, маркетинговую и другие виды поддержки инвестиционных проектов, что, в конечном счете, должно создать условия для развития территории кластера.

Формирование инфраструктурного комплекса поддержки инвестиций на некоторой территории является необходимым условием для возникновения и развития производственных кластеров. В состав такого инфраструктурного комплекса должны входить системы информационного обеспечения, инвестиционной и научно-технической экспертизы, финансовой и производственно-технологической поддержки, сертификации наукоемкой продукции, продвижения продукции на рынок, подготовки и переподготовки кадров, а также координации инвестиционной деятельности. Необходимо также развитие таких элементов рыночной инфраструктуры, как институты финансового посредничества

(банки, инвестиционные и лизинговые компании), страховые компании, консультационные и аудиторские фирмы, информационно-телекоммуникационный сектор<sup>1</sup>.

Создание полноценной, эффективно функционирующей инвестиционной инфраструктуры, является одной из наиболее сложных проблем, от решения которой зависит успешная реализации как отдельно взятого инвестиционного проекта, так и инвестиционная привлекательность региона и государства в целом. Поэтому создание условий для развития бизнеса требует усиления внимания руководства региона, так как успешная реализация программ по формированию и стимулированию кластерных структур возможна только при наличии общерегиональной стратегии развития.

Объединение предприятий в кластер способствует формированию более эффективной системы взаимодействия как между фирмами-участниками кластера, так и со сторонними организациями и является одним из условий для непрерывного роста технологических возможностей и инновационного потенциала организаций. Государство заинтересованно в этом процессе для ускорения выхода из кризиса и может содействовать кластерным структурам в научно-техническом обеспечении через:

- создание необходимых условий, способствующих более эффективному функционированию как отдельных предприятий, так и объединений фирм (например, налоговые и прочие льготы, стимулирующие повышение эффективности работы компаний, осуществляющих научно-исследовательскую деятельность и т.п.);
- формирование экономических и финансовых механизмов развития высоких технологий и науки в целом при участии вузов;
- прямое увеличение объемов финансирования фундаментальных и прикладных научных исследований приоритетных областей, разработка которых позволит преодолеть технологическое отставание и повысить эффективность деятельности предприятий кластера.

В свою очередь сами участники кластеров должны стремиться к повышению темпа внедрения инноваций, комплексно подходить к решению технологических проблем и вопросов сервисного обслуживания производства, использовать мировой опыт в области менеджмента, координации предпринимательской деятельности и внедрения международных стандартов качества. Образующийся в результате инновационный потенциал территории является необходимой предпосылкой создания новой конкурентоспособной продукции, главным образом, в несырьевых (в особенности, высокотехнологичных и наукоемких) отраслях.

Кластер по определению не может быть сформирован без большого числа мелких поставщиков комплектующих и услуг. Поэтому реструктуризация экономики на основе кластерного принципа является эффективным средством поддержки малого и среднего бизнеса. Имея возможность использования венчурного капитала, кластеры стимулируют создание нового инновационного бизнеса, создавая предпосылки для распределения рисков. Вовлечение в кластерную форму небольших фирм осуществляется через механизмы субконтрактинга и аутсорсинга, которые выгодны как ядру кластера, избавляя его от вспомогательных, зачастую неэффективных производств и позволяя сосредоточиться на главных направлениях деятельности, значительно снижая при этом себестоимость конечной продукции, так и малым предприятиям, позволяя им получить равный доступ к инновационным технологиям и рынкам сбыта. Сгруппированные в кластер фирмы имеют возможность оптимизировать производственно-технологические процессы и минимизировать внепроизводственные издержки. Поэтому благодаря своей «гибкости» и лучшей приспособляемости к изменяющимся факторам внешней среды по сравнению с транснациональными корпорациями и крупными территориально-производственными комплексами, предприятия малого и среднего бизнеса, ориентированные больше на

---

<sup>1</sup> Гриневиц Ю.А. Инфраструктура рынка как фактор активизации инвестиционной деятельности и развития промышленности в регионе // Вестник ННГУ. Серия Экономика и финансы. № 1 (7). 2005. С. 407.

эсклюзивное производство, имеют возможность быстрее и качественнее реагировать на потребности потребителей и удовлетворять спрос на инновационную продукцию.

Взаимодополняемость предприятий и организаций, входящих в кластер, их деятельность в какой-то одной определенной сфере и территориальная близость повышают значимость отдельных фирм-участников кластера, усиливают их конкурентные преимущества и способствуют повышению конкурентоспособности кластера в целом, обеспечивая наличие сильных конкурентных позиций на внутреннем и международном рынках. А в результате возникающего эффективного взаимодействия между участниками, сопровождающегося перетоком знаний в кластере, предприятия в рамках данной структуры определяют свои взаимные интересы, получая выгоды от этого взаимодействия, которые каждая из компаний самостоятельно вне кластера не имела бы. Для рынка же это означает удовлетворение спроса на товары, отвечающие самым современным требованиям по качеству.

Любой регион заинтересован в привлечении инвестиций и новых технологий, в улучшении своего имиджа, в экономическом росте и в повышении качества жизни населения. Поэтому популярность кластеров в настоящее время и большое внимание к ним со стороны государственных структур определяются их более высокой эффективностью по сравнению с другими формами пространственной организации экономики из-за возникновения синергетического эффекта, а также тем, что кластеры играют роль точек роста экономики того региона, где они располагаются.

Во многом благодаря своим преимуществам кластерный подход уже занял одно из ключевых мест в программах и стратегиях социально-экономического развития ряда субъектов Российской Федерации, которые направлены на привлечение дополнительных инвестиций и диверсификацию производства, ориентированную на максимально полное раскрытие потенциала каждого региона. В качестве примеров потенциальных российских кластеров можно привести объединения авиакосмических предприятий в Самаре и в Московском регионе, комплекс автомобильных предприятий в Приволжском федеральном округе, агломерацию предприятий химической промышленности в Пермской области и т.д.

Подводя итог, стоит также упомянуть и другие немаловажные преимущества кластерных структур. Абсолютное большинство всевозможных выгод связано с географической концентрацией фирм, усиливающей специализацию. Географическая близость обеспечивает дешевизну и быстрые сроки поставки необходимого для бизнеса товара или услуги. Также она дает возможность получать выигрыш от распределения затрат на поддержание и развитие общих для нескольких компаний ресурсов. Концентрация фирм в пределах одной местности способствует свободному обмену информацией, распространению знаний и опыта и быстрому внедрению новшеств. Еще одним существенным плюсом географической близости является возможность создать рынок квалифицированной рабочей силы, позволяющий вместо организации передачи знаний вовлекать в ряды компаний их носителя. Также географическая концентрация снижает стоимость сделок, минимизирует запасы, освобождает от импорта, сдерживает повышение цен поставщиками и невыполнение ими своих обязательств, снижает издержки адаптации предприятий к изменениям на рынках. В том числе и поэтому кластерная модель развития национальной экономики, являющаяся наиболее динамично развивающейся сетевой структурой взаимодействия предприятий, безусловно, несет в себе антикризисный характер, обеспечивая научно-техническую кооперацию в высокотехнологичных секторах экономики. Она не только смягчает последствия финансово-экономического кризиса, но и является мощным инструментом для стимулирования социально-экономического развития, повышая эффективность, конкурентоспособность и устойчивость национальной экономики, способствует развитию финансового сектора в контексте перехода к новому качеству регионального развития. А так как в настоящее время крупные международные компании предпочитают инвестировать, как правило, в те регионы, где уже имеются сложившиеся кластеры или хотя бы существуют предпосылки для их формирования, то, в конечном итоге,

образование в России кластеров будет способствовать увеличению инвестиционной активности в регионе, которая в свою очередь является важным инструментом стимулирования социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности экономики региона. Именно поэтому главным достоинством кластеров является то, что они, как магнит, притягивают к себе новые инвестиции, в том числе и иностранные, обеспечивая ускоренную реализацию высокоэффективных инвестиционных проектов. И государство может способствовать этому процессу через:

- привлечение инвесторов в финансирование региональных бизнес-проектов в условиях прозрачного инфраструктурного и административного обеспечения;
- привлечение федерального софинансирования в проекты развития сопутствующей инфраструктуры кластера, являющейся необходимой для развития региона в целом.

Кластерная организация экономики предоставляет также немаловажные преимущества и для развития региона базирования кластера. В первую очередь появляются предпосылки для его экономического роста. Успешно действующие кластеры улучшают репутацию «домашнего» региона в определенной сфере деятельности и стимулируют привлечение в данный регион инвестиций. Благодаря тому, что кластеры способствуют образованию нового бизнеса, в регионе растет количество рабочих мест и налогоплательщиков, а соответственно, увеличивается налогооблагаемая база. В результате рост доходов бюджета дает возможность проводить эффективную социально-экономическую политику. В регионе снижается безработица, повышается средняя заработная плата, появляется больше возможностей для развития инфраструктуры.

Кроме того, быстрое распространение и внедрение инноваций ведет к созданию новых способов производства продукции и к широкому применению энергосберегающих технологий на предприятиях кластера. В итоге, экономия сырья, использование технологий замкнутого цикла производства, уменьшение вредных выбросов в атмосферу и снижение технологических сбросов в водоемы способствуют снижению нагрузки на окружающую среду и улучшению экологической обстановки в регионе.

#### *Список литературы:*

1. *Гринберг Р.С.* Кризис и пути его преодоления. <http://www.glebfetisov.ru/lib/Grinberg%20R.S.doc> (06.11.2010).
2. *Гриневич Ю.А.* Инфраструктура рынка как фактор активизации инвестиционной деятельности и развития промышленности в регионе // Вестник ННГУ. Серия Экономика и финансы. № 1 (7). 2005.
3. *Евстигнеева, Л.* Макроэкономические аспекты региональной политики // Экономическая политика. № 4. 2006.

*Николаева Т.С.*

#### **Антикризисное управление в сфере макроэкономики и риск-менеджмент в контексте текущего экономического кризиса**

Несмотря на схожесть проблематики, антикризисное управление и риск-менеджмент имеют ряд методологических различий. Он выражается как минимум в двух парах дихотомий: вероятность-необходимость и корреляция-причинность. По нашему мнению, это продиктовано различным же пониманием предмета рассматриваемых областей.

Риск-менеджмент в данной статье предлагается трактовать в узком и широком смыслах.

Риск-менеджмент в узком смысле является практической деятельностью по хеджированию финансовых рисков, а в широком смысле – вообще любой деятельностью по предотвращению опасных ситуаций и смягчению их последствий. Классическим примером

можно считать составление, применение и постоянную доработку техники безопасности на предприятии.

В научных источниках приводится огромное множество определений понятия «кризис» и «антикризисное управление». Для нужд настоящей статьи подчеркнем лишь тот факт, что под антикризисным управлением зачастую понимается противостояние не отдельным, более-менее не зависимым друг от друга рискам, а некой целостной, взаимосвязанной системе обстоятельств.

Е.А. Файншмидт в своей статье<sup>1</sup> отмечает, что «в последние годы на Западе наблюдается тенденция к объединению методов антикризисного управления предприятиями с методами управления корпоративными рисками» за счет обоюдного движения этих двух «подотраслей» управленческого знания навстречу друг другу. В частности, методы риск-менеджмента, традиционно используемые в страховых, кредитных и инвестиционных организациях, начинают применяться в других областях.

В работе демаркационная линия между антикризисным управлением и риск-менеджментом также проводится по источникам появления угроз: внутренним и внешним, но во избежание двусмысленности, здесь необходимо уточнить, что под внутренними источниками следует понимать не столько внутреннюю среду организации, сколько имманентные механизмы ее развития. В этих терминах опасность порчи продуктов питания, которыми торгует компания, сотрудником этой компании или ее конкурентами в равной степени является внешним риском.

На наш взгляд, отмеченная тенденция правомерна для сферы управления организацией, т.к. организации, будучи открытыми системами, в гораздо большей степени подвержены опасностям, исходящим извне, нежели чем угрозам, связанным с имманентными характеристиками развития, такими как стадия старения в жизненном цикле организации.

Но отождествление антикризисного управления и риск-менеджмента для сферы макроэкономики опасно.

Антикризисное управление в сфере макроэкономики должно отталкиваться от разработок и достижений классической политической экономии, в первую очередь, от циклического характера развития капиталистической экономики. Это означает, что на макроуровне объектом антикризисного управления является специфическая целостная система, развивающаяся по своей внутренней логике. Иными словами, при определенных условиях кризисы не просто *вероятны*, но *необходимо* присущи макроэкономическому развитию, а прогнозирование и моделирование ситуации осуществляется за счет ее причинно-следственного анализа, а не заменяющих его вычислений корреляции отдельных параметров.

Однако многие представители современных версий монетаризма и кейнсианства склонны отвергать циклический характер текущего кризиса и рассматривать все экономические кризисы как результат действия случайных, внешних шоков.

Так, нобелевский лауреат Пол Кругман констатирует неудачу западной экономической мысли в предсказании текущего кризиса<sup>2</sup>. Он обращает внимание, что не так давно многие теоретики и практики (в частности, Р. Лукас и Б. Бернанке) полагали, что «современная экономическая политика решила проблему делового цикла, или, если говорить более точно, ослабила ее до такой степени, что теперь она является вопросом скорее частным, нежели требующим первоочередного внимания»<sup>3</sup>. Этот период (где-то между 1985 и 2007 гг.) был назван Великим усмирением. Но по оценкам последователей Н. Кондратьева, опирающихся на индикаторы реальной экономики – производственные показатели, динамику занятости,

<sup>1</sup> Файншмидт Е.А. Зарубежные тенденции объединения методов антикризисного управления предприятиями и управления корпоративными рисками ([www.ieay.ru/nauch/sc\\_article/2005/02\\_01.doc](http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2005/02_01.doc))

<sup>2</sup> <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html>

<sup>3</sup> Кругман П. Возвращение Великой депрессии? Мировой кризис глазами нобелевского лауреата. М.: Эксмо, 2009. С. 24.

инвестиционную активность, различные структурные пропорции, – именно на период от начала 1980-х гг. и до 2000–2007 гг. приходится повышательная волна<sup>1</sup>. В это время кризисы действительно были не столь глубоки, но в первую очередь из-за благоприятной мировой конъюнктуры, а не грамотных действий властей.

Но если П. Кругман хотя бы задается вопросом, почему наступление кризиса и его глубина стали неожиданностью для экономического мейнстрима, то Дэвид Левайн в своем ответном открытом письме категорично заявляет, что экономическая наука не должна была, и более того, не могла предсказать кризис: «Экономические модели аналогичны моделям, описывающим фотоны, проходящие сквозь щели. Как эти модели предсказывают только статистическое распределение фотонов, так и наши модели предсказывают только вероятность спадов – они не предсказывают, когда произойдет тот или иной спад»<sup>2</sup>.

Подобный взгляд на происхождение кризисов прослеживается и в моделях риск-менеджмента. С этим подходом можно согласиться лишь отчасти, выделив категорию относительно случайных кризисов в макроэкономике, происходящих под воздействием внешних (не необходимых) обстоятельств, но оставив законное место в классификации кризисов для циклических спадов, которые, как показали события 2008 г., оказались более разрушительными, чем того ожидали Б. Бернанке и Р. Лукас.

Заимствование антикризисным управлением идей из риск-менеджмента возможно лишь для кризисов макроэкономики, не имеющих непосредственно циклической природы. К примеру, диверсифицированная экономика лучше противостоит внешним шокам – таким, как падение цен на экспортируемый товар для экспортно-ориентированной экономики или, напротив, повышение цены на импортируемый товар для импортозависимой экономики. При этом такие изменения могут быть как следствием циклического спада (к примеру, снижение мирового спроса на китайские товары), так и результатом внеэкономических шоков (как, например, засуха). Однако и здесь идея устойчивости вследствие высокой диверсифицированности экономики базируется, в первую очередь, на качественном анализе и здравом смысле, а уже после этого обосновывается количественно.

Без этого понимания опора на одну лишь теорию вероятностей оказывается недостаточной.

Об этом предупреждал экономист, профессиональный трейдер на фондовой бирже и специалист в области статистических методов Нассим Талеб. Он видит причину кризиса в использовании статистических методов в финансовой сфере, в особенности, непрофессионалами. По его мнению, «большинство экономистов и почти все банкиры... живут в фантазийном мире, в котором экономика и ее будущее находятся под их твердым контролем, осуществляемым с помощью сложных математических моделей и изощренных систем управления рисками»<sup>3</sup>.

В своей книге «Черный лебедь», изданной в 2006 г., Талеб писал, что «мы никогда раньше не жили под угрозой глобального коллапса»<sup>4</sup>. Сегодня, продолжает он, «финансовые институты сливаются в небольшое число крупных банков. Практически все банки взаимозависимы». Нынешняя банковская система настолько неустойчива к «маловероятным событиям», что проблемы, возникшие в одном банке, тут же по цепочке передаются всей финансовой системе. До этого угроза коллапса была меньше из-за диверсифицированной политики большого числа маленьких банков.

Еще в 2006 г. эксперт заявил, что кажется, будто банк Fannie Mae «сидит на пороховой бочке и чувствителен к малейшему толчку», иронично добавив, что бояться не надо, т.к. огромное число штатных исследователей банка считают подобные события

<sup>1</sup> Айвазов А.Э., Кобяков А.Б. Николай Кондратьев как зеркало кризиса (<http://www.rus-obr.ru/ru-web/1089>)

<sup>2</sup> The Internet Newspaper “The Huffington Post” ([http://www.huffingtonpost.com/david-k-levine/an-open-letter-to-paul-kr\\_b\\_289768.html](http://www.huffingtonpost.com/david-k-levine/an-open-letter-to-paul-kr_b_289768.html))

<sup>3</sup> Глумсков В. Обратный отчет ([http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2008/50/krizis\\_v\\_mire/](http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2008/50/krizis_v_mire/))

<sup>4</sup> Nassim Taleb. The official site (<http://www.fooledbyrandomness.com/imbeciles.htm>)

«маловероятными»<sup>1</sup>. Как мы знаем, в 2008 г. Fannie Mae перешел под государственное управление в целях предотвращения неминуемого банкротства<sup>2</sup>.

Итак, в современные модели оценки рисков не был заложен самый катастрофический сценарий<sup>3</sup>. Но был ли экономический спад настолько непредсказуем, даже без учета больших циклов конъюнктуры?

Нуриель Рубини, Нассим Талеб, Линдон Ларуш, Роберт Шиллер и др. заблаговременно предупреждали об опасностях, связанных с увеличением роли рынка деривативов, но им не верили. Теперь с ними вынуждены согласиться также и представители финансовых кругов, к примеру, Саймон Вайн, подробно описавший роль деривативов в усилении нынешнего экономического кризиса. К сожалению, голоса этих экспертов тонули в общем хоре монетаристского мейнстрима.

Так, известный американский экономист Линдон Ларуш еще в 1993–1994 гг. писал о неизбежности краха всей мировой финансовой и монетарной системы вследствие разбухания рынка деривативов. Ирония судьбы заключается в том, что именно те инструменты, которые были призваны хеджировать риски, усилили нынешний кризис. Сначала они способствовали перегреву рынка, а потом, за счет способности взаимоувязывать финансовые системы географически далеких стран, привели к гораздо более широкому распространению кризиса, чем это могло бы быть. Пострадали пенсионные фонды и иные общественно значимые инвесторы, ориентировавшиеся на надежные, как тогда представлялось, инструменты.

Уязвимость финансовой системы подчеркивал и профессор Нью-Йоркского университета, экономический советник в команде президента Клинтона Нуриель Рубини. По словам П. Кругмана, «Рубини был едва ли не единственным, кто говорил о том, что лопнувший пузырь бума недвижимости вызовет эффект падающего домино в американской финансовой системе»<sup>4</sup>.

Как отмечают А.Б. Кобяков и М.Л. Хазин, «первоначально деривативные контракты использовались как инструменты хеджирования рисков»<sup>5</sup>, но начиная с 1990-х гг. «спекулятивная составляющая из периферийной превратилась в центральную функцию и основу финансовой системы»<sup>6</sup>. Для описания этого процесса Ковач и Энциони ввели в научный обиход термины «рулеточная экономика» и «экономика глобального казино».

Рост аппетита к риску отразился и в моделях оценки рисков. Одной из трех основных причин текущего кризиса С. Вайн называет «недопустимую веру в постоянство корреляций между поведением разных активов», т.е. неоправданный оптимизм, на котором «строилась вся методология оценки риска и ценообразования большинства наиболее пострадавших активов»<sup>7</sup>, на основе которых делался прогноз о вероятности дефолтов и размере постдефолтной остаточной стоимости.

Коэффициенты корреляции вычислялись на основе исторической информации. При этом для новых сегментов рынка, таких как ипотечные кредиты класса субпрайм, статистика по объему и срокам наступления дефолтов была явно недостаточной, что привело к применению предположений, основанных на аналогиях с другими сегментами. Для финансовых институтов оказалось неожиданностью, что объем дефолтов на рынке субпрайм

<sup>1</sup> См.: Там же.

<sup>2</sup> *Fannie Mae. The official site* (<http://www.fanniemae.com/kb/index.jsessionid=EETPER5U001BFJ2FQISIFGI?page=home&c=aboutus>)

<sup>3</sup> С. Вайн объясняет этот методологический провал так: по общему правилу, чем выше теоретическая вероятность негативного развития событий, тем выше премия за риск. Сценарий, при котором разворачивался глобальный кризис, предполагал слишком высокую премию за риск, и поэтому не мог быть заложен в модели оценки риска.

<sup>4</sup> Глумсков В. Обратный отчет ([http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2008/50/krizis\\_v mire/](http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2008/50/krizis_v mire/))

<sup>5</sup> Кобяков А.Б., Хазин М.Л. Закат империи доллара и конец «Pax Americana». М.: Вече, 2003. С. 192.

<sup>6</sup> См.: там же. С. 193.

<sup>7</sup> Вайн С. Глобальный финансовый кризис: Механизмы развития и стратегии выживания. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 15.

может вырасти с 2–3% до 15% за очень короткое время. К тому же, при сборе статистической информации использовался не весь период наблюдений, а только последний период, отличавшийся, как уже говорилось, мягкостью рецессий и в целом благоприятной рыночной конъюнктурой.

Фрэнк Найт подчеркивает, что в деловой сфере использование статистических, а не априорных вероятностей – вынужденная мера. Он различает априорную вероятность, понимаемую как «абсолютно однородная классификация случаев, во всем идентичных (за исключением действительно случайных факторов)», и статистическую вероятность, понимаемую как «эмпирическая оценка частоты проявления связи между утверждениями, неразложимыми на изменчивые комбинации одинаково вероятных альтернатив». Иными словами, второй тип вероятности обусловлен невозможностью обеспечить заданную степень однородности внутри рассматриваемого класса случаев.

Следовательно, применение действительно точных математических методов вычисления распределения различных возможных исходов в деловой сфере невозможно, и приходится полагаться на эмпирические оценки.

При оценке системного риска и поведения отдельных долговых инструментов, необходимо учитывать циклические процессы в экономике. Как отмечают А.Б. Кобяков и М.Л. Хазин, статистический закон нормального распределения вероятностей движения цены действует только при спокойных условиях функционирования рынков, а в экстремальных условиях, каким является острый кризис, распределение существенно отклоняется от нормального<sup>1</sup>.

Среди причин такого неоправданного оптимизма эксперты называют множество факторов: приток массового инвестора, не желавшего разбираться во всех тонкостях рынка деривативов, систему поощрения менеджеров на основе возрастающей стоимости пакета акций, шорт-терминизм политиков и даже подтасовки в области государственной статистики, отсутствие должного регулирования операций с деривативами, конкуренцию финансовых институтов за прибыль, ангажированность рейтинговых агентств. В конце концов, назывался также эффект самоусиливающейся системы с положительной обратной связью, который Дж. Сорос обозначил как эффект рефлексивности рынка: рост стоимости активов повышает спрос на них, вследствие чего снова растет их стоимость. Институциональные «сдержки и противовесы» в виде многоуровневых проверок сделок с секьюритизированными облигациями рейтинговыми агентствами, юридическими службами банков-оригинаторов и аудиторами, а также механизмы страхования с участием монолайнов не смогли предохранить систему от коллапса. Напротив, С. Вайн называет такую взаимозависимость участников рынка производных бумаг основной слабостью этого рынка, где все банки являются одновременно и продавцами, и покупателями деривативных инструментов, что чревато эффектом домино<sup>2</sup>. На первой стадии финансового кризиса именно волна пересмотра рейтингов секьюритизированных ипотечных кредитов в сторону понижения вызвала в дальнейшем многочисленные списания и кризис доверия на рынке межбанковского кредитования, который незамедлительно трансформировался в кризис ликвидности.

Применение большого кредитного рычага, характерного для операций с производными ценными бумагами, создавало дополнительный моральный риск и также увеличивало системные риски: в случае успешного проведения операции он резко повышает норму прибыли, но в противном случае может породить огромные убытки.

С. Вайн обращает внимание на то, что в течение нынешнего кризиса многие положения финансовых теорий, за которые были получены Нобелевские премии, не подтверждаются.

<sup>1</sup> Кобяков А.Б., Хазин М.Л. Закат империи доллара и конец «Рах Americana». М.: Вече, 2003. С. 195.

<sup>2</sup> Вайн С. Глобальный финансовый кризис: Механизмы развития и стратегии выживания. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 144.

Среди них он называет современную теорию управления портфелем (Modern Portfolio Theory – MPT) Г. Марковица, теорию оценки активов на рынках капитала (Capital Asset Pricing Market – CAPM) В. Шарпа и Д. Линтнера, а также теории Р. Мертона и Модильяни-Миллера<sup>1</sup>.

Основные ошибки данных моделей были связаны с тем, что они не работают в условиях падающего рынка. В частности, во время кризисов «коррелируют активы, которые в обычное время этому не подвержены»<sup>2</sup>, а также становится ощутима разница в ликвидности активов при хеджировании.

Пожалуй, наиболее острой критике со стороны С. Вайна подверглось изменение в психологии инвесторов, связанное с подменой концепции абсолютных потерь на относительные и закрепленное институционально в широко используемых моделях Value at Risk. Это приводит к тому, что «в момент наибольшей переоцененности активов риск кажется наименьшим»<sup>3</sup>, ведь волатильность уменьшается по мере роста цены актива.

История развития моделей оценки и управления риском связана с многочисленными коллизиями и противоречиями. Так, крупный американский хеджфонд Long Term Capital Management (LTCM), который специализировался на стратегиях, основанных на модели MPT, обанкротился в 1998 г.<sup>4</sup> В число его руководителей входили нобелевские лауреаты, теоретики расчета стоимости опционных контрактов Р. Мертон и М. Шоулз<sup>5</sup>.

Другой коллизией, связанной с неудачной попыткой избежать индивидуальных рисков и одновременным наращиванием общесистемных рисков, но уже в мировом масштабе, является финансирование дефицита счета текущих операций США иностранными инвесторами. В частности, это происходило за счет покупки государственных облигаций США, считающихся самым надежным вложением, центральными банками азиатских государств, накопивших значительные резервы благодаря экспорту своих товаров в Америку.

Но не только чисто эмпирические наблюдения за развитием рынка деривативов позволяли предсказать скорое наступление экономического спада. Если бы политическая экономия и концепция кондратьевских волн не были забыты финансистами-практиками, то это позволило бы более точно оценить системные риски экономики.

Сегодня от правительств различных стран и наднациональных органов, впрочем, и от различных экспертов, все чаще слышатся реплики о «вероятности» второй волны кризиса в связи с повышенными системными «рисками» в мировой экономике.

Действительно, невозможно заранее предсказать исход некоторых экономических коллизий, т.к. они зависят, в том числе, и от политических факторов. Однако совершенно точно можно утверждать, что макроэкономическая ситуация не улучшится до той поры, пока не произойдет очищение экономики от перенакопленного капитала.

Эта последовательно циклическая точка зрения проводится в статье А.Б. Кобякова и А.Э. Айвазова<sup>6</sup>: «Как всегда, в конце повышательной волны (в зоне сатурации, то есть насыщения) стали проявляться такие явления, как снижение нормы прибыли на вложенный капитал в реальном секторе и вызванный этим переток средств в область финансовых спекуляций, породившие сначала перегрев на фондовом рынке (вторая половина 1990-х гг.), а затем в сфере недвижимости (начало 2000-х гг.)», и далее: «Все традиционные методы борьбы с кризисными явлениями оказываются действенными только на повышательной волне больших К-циклов, в фазах оживления и подъема, когда кризисы, в соответствии с теорией Кондратьева, и так непродолжительны и неглубоки, а общий тренд экономического развития направлен на поступательное развитие мировой экономики. На понижательной же

<sup>1</sup> См.: там же. С. 181–186.

<sup>2</sup> См.: там же. С. 182.

<sup>3</sup> См.: там же. С. 258.

<sup>4</sup> См.: там же. С. 183.

<sup>5</sup> Кобяков А.Б., Хазин М.Л. Закат империи доллара и конец «Рах Americana». М.: Вече, 2003. С. 194.

<sup>6</sup> Айвазов А.Э., Кобяков А.Б. Николай Кондратьев как зеркало кризиса (<http://www.rus-obr.ru/ru-web/1089>)

волне этих циклов в периоды спада и депрессии они действуют строго в противоположном направлении. (...) Поэтому, что бы ни пытались сделать руководитель Европейского ЦБ Жан-Клод Трише и руководитель ФРС США Бен Бернанке, – их усилия обречены. Мировая экономика должна пройти процесс «перезагрузки» и избавиться от перенакопленного капитала, путем его массового обесценения в результате неизбежной длительной и глубокой депрессии».

Фундаментальный подход к антикризисному управлению в сфере макроэкономики можно развивать только на базе понимания внутренней логики развития макроэкономики. В данный исторический период мы живем в эпоху капитализма, и главный его закон состоит в том, что совокупный рабочий никогда не сможет выкупить у капиталиста весь произведенный товар, что неизбежно предопределяет кризисный характер развития капиталистической экономики. Только с учетом этого факта возможно строить адекватную систему антикризисных мер на государственном уровне, а также в сфере риск-менеджмента.

Сегодня уже понятно, что действия властей США привели к искусственному усилению классического кризиса перепроизводства, т.к. вместо того, чтобы дать экономике возможность очиститься от перенакопленного капитала, они стимулировали спрос за счет кредитования населения. Однако достигнутый таким образом баланс спроса и предложения повлек неконтролируемый рост задолженности как частного, так и государственного сектора экономики США, который при сохранении статус-кво стало невозможным вернуть, ведь при росте расходов, доходы американских домохозяйств все время падали. В результате размеры перенакопленного капитала только возросли. Если следовать концепции Кондратьева, начало роста возможно лишь только после появления новых отраслей, способных резко повысить норму прибыли, а вслед за нею и доходы домохозяйств. Но чтобы этот процесс был запущен, власти должны перестать бороться с кризисом ликвидности, ведь он – закономерное следствие кризиса перепроизводства, а выделение финансовой помощи в рамках программы количественного смягчения лишь консервирует неэффективную структуру экономики и не дает ей очиститься от «плохих активов».

Таким образом, модернизация методов и подходов риск-менеджмента с учетом последних глобальных макроэкономических событий, а также достижений классической политэкономии и развиваемой на ее основе теории антикризисного управления становится насущной задачей.

#### **Список литературы:**

1. Айвазов А. Э., Кобяков А.Б. Николай Кондратьев как зеркало кризиса. <http://www.rus-obr.ru/ru-web/1089> (03.11.2008).
2. Вайн С. Глобальный финансовый кризис: Механизмы развития и стратегии выживания. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Глумсков В. Обратный отсчет. [http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2008/50/krizis\\_v\\_mire/](http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2008/50/krizis_v_mire/) (22.12.2008)
4. Кобяков А.Б., Хазин М.Л. Закат империи доллара и конец «Рах Americana». М.: Вече, 2003.
5. Кондратьев Н.Д. Избранные экономические сочинения. М.: Экономика, 1993.
6. Кругман П. Возвращение Великой депрессии? Мировой кризис глазами нобелевского лауреата. М.: Эксмо, 2009.
7. Файншмидт Е.А. Зарубежные тенденции объединения методов антикризисного управления предприятиями и управления корпоративными рисками. [www.ieay.ru/nauch/sc\\_article/2005/02\\_01.doc](http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2005/02_01.doc) (16.11.2010)
8. Fannie Mae. The official site. <http://www.fanniema.com/kb/index.jsessionid=EETPER5U0O1BFJ2FQSI5FGI?page=home&c=aboutus> (15.11.2010)

9. The Internet Newspaper «The Huffington Post». [http://www.huffingtonpost.com/david-k-levine/an-open-letter-to-paul-kr\\_b\\_289768.html](http://www.huffingtonpost.com/david-k-levine/an-open-letter-to-paul-kr_b_289768.html) (18.09.2009).

10. Nassim Taleb. The official site. <http://www.fooledbyrandomness.com/imbeciles.htm> (1.04.2007)

*Петрухина Е.В.*

### **Формирование системы антикризисного политического менеджмента региона**

Трансформация общественных отношений, вызванная развалом советской командно-административной системы, изменила и содержание государственного управления. Возникшая ситуация неподконтрольности, непредсказуемости развития общественных отношений, побуждает теоретиков и практиков государственного управления к поиску оптимальных форм и методов управления, соответствующих новым реалиям общественной жизни, переходу к демократическому, федеративному, правовому, социально-ориентированному государству, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие каждого человека. Это предполагает совершенствование системы политико-административных взаимоотношений, взаимодействия государственного аппарата с бизнес-структурами и институтами гражданского общества в процессе реализации государственной политики.

На современном этапе обозначилась тенденция расширения использования западного опыта и соответствующих теоретических конструкций, разработанных в рамках менеджериального подхода к политико-административному управлению, при формировании российской модели реформирования управления. Проводимые реформы базируются на идеях «нового государственного менеджмента», которые получили особую популярность, прежде всего в англосаксонской административной науке. Чаще других можно услышать определение «новый менеджеризм», означающее, что идеи менеджмента, которые по большей части возникли в частном секторе, вытеснили концепции традиционного административно-государственного управления.

Исследование проблем формирования и применения в российских регионах системы и методов политического менеджмента является важной задачей для отечественной управленческой науки и практики. Правовые условия освоения политического менеджмента были заложены Конституцией Российской Федерации 1993 г., провозгласившей создание в стране демократического правового государства, для которого характерно широкое применение в деятельности не только государственных, но общественно-политических методов управления для разрешения возникающих в обществе конфликтов и противоречий.

Современная административная реформа, осуществляемая в России, призвана реализовать потенциал конституционных возможностей, сделать новый шаг к демократизации взаимодействия органов государственного управления всех уровней с институтами гражданского общества, обновить сам процесс практического участия граждан в политической жизни. Реформирование политико-административного управления призвано найти новые ответы на вызовы постиндустриального, высокотехнологичного информационного общества, становящегося реальностью в ведущих странах мировой цивилизации. Реформа в России призвана решить и ряд специфических проблем, связанных с задачей построения единого демократического полиэтничного государства и создания соответствующей системы управления, что требует глубокого научного осмысления новых условий и обновления способов функционирования государственных органов. Старая модель политического управления, в силу действия объективных и субъективных факторов, оказалась частично демонтированной, а новая перспективная модель политического менеджмента еще не стала доминирующей. В этой связи закономерен интерес к проблематике совершенствования территориального управления на основе политического менеджмента и формирования принципиально новых взаимоотношений государственных органов и структур гражданского общества.

Необходимо такое осмысление практики становления политического менеджмента в деятельности органов государственной власти субъектов Федерации, местного управления и самоуправления, которое будет актуальным в ситуации глобального экономического кризиса.

Проблема политического управления в широком смысле слова была всегда в центре внимания ученых со времен зарождения политической философии. Основу исследования тенденций современного политического управления заложили труды Г. Алмонда, Д. Бэлла, М. Вебера, А. Гидденса, Р. Дарендорфа и др. Принципиально важным событием для развития теории и практики политического управления стало использование достижений классического менеджмента, сформированного в работах Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Л. Урвика, Э. Мэйо, П. Дракера, Г. Саймона, А. Этциони, Л. Бергаланфи и др. В современной литературе возникли такие направления, как «социальный менеджмент», «инновационный менеджмент», «стратегический менеджмент», наконец собственно «политический менеджмент». Особенно рельефно проблематика политического менеджмента прослеживается в литературе по политико-административному управлению, в которой нашли отражение исследования сетевого и различных менеджеральных подходов, связанных с разработкой концепции «нового государственного менеджмента». Западная наука внесла значительный вклад в разработку вопросов реформирования политического управления и государственной службы в соответствии с требованиями постиндустриального общества. В отечественной науке большое влияние на рассмотрение проблем политического управления оказывает традиция советского периода, когда политическое управление отождествлялось с государственным и сводилось к вопросу реализации властных полномочий. В контексте становления современной системы государственного управления в стране и регионах, проблема политического менеджмента остается новой, актуальной и все больше привлекает внимание российских ученых.

Политический менеджмент рассматривается как новая отрасль знания, совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на результативность общественных, прежде всего экономических процессов. Важнейшая его составная часть – определение приоритетов при выборе стратегических целей и тактических установок, при использовании социально-политических факторов осуществления структурных изменений при принятии решений и контроле, оплате труда, организации производства и сбыта. Некоторые исследователи интерпретируют современные шаги по реформированию отечественной системы государственно-административного управления в парадигме политического менеджмента. В частности, А.О. Блинов<sup>1</sup> выделяет пять подходов к развитию федеративных округов: развитие сообщества федеративных округов, дизайн, планирование, экономическое развитие и стратегическое маркетинговое планирование. Собственно сама идея развития сообщества федеративных округов заключается в создании качественной среды обитания для людей, живущих и работающих в округе. Специалисты в основном делают акцент на влиянии, которое оказывают сильные общественные институты на качество жизни в федеративных округах. Но, как пишет А.О. Блинов, этого явно недостаточно для эффективного управления развитием федеративного округа. Развитие сообщества федеративных округов не может быть единственным параметром для улучшения привлекательности и жизнеспособности федеративных округов. Несмотря на массив работ по проблемам политического управления, приходится констатировать, что анализ политического менеджмента в России далек от завершения. Существует острая необходимость разработки регионального политического менеджмента, которая связана с тем, что стратегическое развитие федеративных и региональных органов управления должно быть основано на самых передовых и эффективных методах антикризисного управления.

С содержательной стороны, региональный политический менеджмент может быть охарактеризован как особое направление политического менеджмента применительно к

---

<sup>1</sup> Блинов О.А., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление. М.: Юнити, 2009.

субъектам регионального управления, ориентирующимся на индикативное планирование, регулирование, координацию, согласование, мониторинг, контроль в условиях рынка и конкуренции. Субъектом регионального политического менеджмента выступают федеральные органы государственной власти, реализующие цели и задачи государственной региональной политики, органы государственной власти субъектов Федерации, органы местного самоуправления, политические партии, общественно-политические организации и иные структуры гражданского общества.

Анализ особенностей политического управления на уровне субъекта РФ показывает, что политическая власть реализуется преимущественно главой администрации (губернатором), несущим все полномочия и ответственность, использующим в своем политико-административном управлении отдельные элементы политического менеджмента, что создает условия для сотрудничества и взаимопонимания органов и уровней власти, а также руководства большинства партий и общественно-политических движений, профсоюзов, союзов товаропроизводителей и наглядно показывает эффективные возможности для проведения согласованной социально-экономической политики, обеспечивающей последовательность развития субъекта Федерации при опоре на методы политического менеджмента.

Изучение динамики отношений между областной и муниципальной властями позволяет установить доминирующий характер практики административного распределения политической ответственности и ресурсов для жизнеобеспечения муниципальных образований, в результате чего в настоящее время политический менеджмент на муниципальном уровне не стал основой руководящей деятельности. Следует полагать, что потенциал правовых, организационных и иных возможностей, заложенный в систему современной российской муниципальной реформы, будет способствовать созданию новых возможностей для формирования менеджеральных кооперативных отношений между властями области, городов и районов. Разрешение возникающих в процессе демократических, политических и экономических преобразований проблем возможно на основе широкого использования методов, технологий и процедур политического менеджмента, в том числе и на региональном уровне.

Сокращение производства вызвано объективными факторами, связанными с неблагоприятной экономической конъюнктурой (важнейший из них – падение спроса). Как показывает мониторинг, проведенный Минрегионразвития, на данном этапе по-прежнему преобладают негативные тенденции. Продолжается спад производства, снижаются поступления в региональные бюджеты (из-за существенного сокращения налоговых сборов – как налога на прибыль, так и на доходы физических лиц), растет кредиторская задолженность регионов. Отмеченные в ряде случаев положительные эффекты объясняются, по всей видимости, поступлением средств в регионы из федерального бюджета (в виде трансфертов и субсидий, предусмотренных антикризисной программой). Однако социально-политическая ситуация во многом определяется антикризисной стратегией регионального руководства.

Темпы антикризисной работы администраций субъектов РФ по-прежнему не вполне адекватны экономическим реалиям. Анализ данных Минрегионразвития показывает, что процесс принятия антикризисных бюджетов далек от завершения, и 34 региона в этом году столкнутся с проблемой финансирования текущих расходов, 37 смогут профинансировать только текущие расходы и лишь 17 смогут полностью выполнить свои финансовые обязательства. В этом контексте активисты протестного движения во всех упомянутых случаях апеллируют к федеральному Центру: обращения к региональным властям, судя по их комментариям в СМИ, результатов не дают. Тяжелее всего пришлось тем регионам, которые специализируются на металлургии, машиностроении и производстве минеральных удобрений. Падение спроса на их продукцию было особенно резким, и если местная экономика не подкреплена другими, более устойчивыми секторами, то регион переживает по-настоящему тяжелое падение.

В «Независимом институте социальной политики» (НИСП) выделяют 10% регионов, где инвестиции в основной капитал упали вдвое. Другие регионы пострадали слабее. В 80% регионов стали меньше строить, но при этом 2/3 субъектов федерации демонстрируют рост сдачи недвижимости в эксплуатацию: строители «замораживают» большую часть объектов, сосредотачиваясь на тех, которые можно поскорее достроить и продать.

Крупнейшие городские агломерации держались до поры, но и они не избежали общей участи. В НИСП это объясняют тем, что производство в них слишком зависит от подорожавших после девальвации рубля импортных комплектующих, а также тем, что местному бизнесу особенно тяжело приходится из-за локальных монополистов, которые могут задиравать цены даже в кризис.

Социологи уверяют, что россияне, несмотря на кризис, мало интересуются экономикой. И их настроение не вполне совпадает с экономической ситуацией в стране и даже с их собственным представлением о своем материальном положении. По данным «Георейтинга» Фонда «Общественное мнение», в июне только 6% россиян назвали свое материальное положение хорошим или очень хорошим, 56% охарактеризовали его как среднее, 31% – плохое или очень плохое, а остальные 7% затруднились с ответом. Но в отдельных регионах ощущения людей сильно отличаются от среднероссийских. Неплохо оценивают собственное материальное положение, к примеру, в регионе-доноре Татарстане, Москве, на Сахалине, где реализуются масштабные проекты по добыче нефти и газа, а также в Краснодарском крае.

На решение управленческих задач должна быть нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis management), а в отечественной литературе – «антикризисное управление». В последнее время в связи с обострившимся финансовым кризисом целых регионов под таким управлением понимают либо управление в условиях уже наступившего кризиса, либо управление, направленное на вывод региона из этого состояния. Таким образом, под «антикризисным управлением» понимается такое управление, которое нацелено на вывод региона из возникшей кризисной ситуации (т.е. управление в условиях кризиса), а также на предотвращение проявления кризисной ситуации.

Рассмотрение антикризисного управления в стратегическом плане региона не считается целесообразным, поскольку стратегическое планирование основной своей целью ставит разработку плана развития региона на долгосрочный промежуток времени (обычно два-три года), в то время как антикризисное управление призвано выводить (или предотвращать) регион из уже сложившейся кризисной ситуации. В данном случае необходимо не стратегическое планирование, а оперативное, которое вырисовывает вариант развития региона на небольшой промежуток времени (12–18 месяцев). Антикризисной менеджмент проявляется в случае выявления кризисной ситуации в ходе реализации стратегического плана развития региона и носит характер оперативного «хирургическо-экономического» вмешательства, с целью предотвращения дальнейшего ухудшения в деятельности региона.

В случае положительного исхода антикризисного управления (регион выравнивается с точки зрения финансового состояния, улучшается платежный баланс и пр.), регион может продолжать реализацию стратегического плана развития, скорректированного на появление возможных кризисных ситуаций.

Итак, антикризисное управление регионом – это:

- диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах региона;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния региона для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления региона;
- выработка процедур антикризисного управления и контроль над их проведением.

Проблема антикризисного управления несостоятельным регионом вытекает из самой природы проводимых в России экономических реформ.

Антикризисное региональное управление – совокупность форм и методов реализации процедур, обеспечивающих устойчивость различных субъектов хозяйствования региона в условиях рыночных отношений и развития конкурентной среды.

С позиции целостности концепция антикризисного управления регионом имеет несколько составляющих:

- антикризисное регулирование – меры нормативно-правового, организационно-экономического, государственного и политического характера, направленные на защиту субъектов рыночных отношений в регионе от кризисных ситуаций или на предотвращение банкротства на основе действующего законодательства, социальных гарантий и социальной защиты;
- антикризисное управление, представляемое системой процедур упреждения развития кризисной ситуации; мер стабилизации экономического положения; мероприятий по реструктуризации субъектов рыночных отношений в регионе;
- арбитражное управление (производство), обусловливаемое необходимостью финансового оздоровления или банкротства субъектов рыночных отношений региона в соответствии с правовыми условиями признания их несостоятельности (банкротства) и проведения предусмотренных действующим законодательством процессов и процедур.

Антикризисное управление нами понимается как обобщающая категория системы управления, специфические свойства которой проявляются с момента возникновения проблемности (кризисности) в экономическом положении региона.

Любая кризисная ситуация характеризуется следующими признаками:

- наличием угроз для реализации наиболее важных целей регионального менеджмента;
- дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
- давлением заинтересованных сторон.

Применительно к региону кризисы можно классифицировать следующим образом:

- *технологический (производственный)*, при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит предприятия региона к финансовым потерям;
- *социальный (социально-управленческий)*, возникает в результате появления между жителями региона или их группами конфликтов, в том числе между рабочими и администрацией предприятий, управленческих конфликтов в аппарате управления регионом и т. п. Указанные конфликты ведут к принятию неэффективных решений и к потерям времени в экономике региона;
- *финансовый*, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы региона;
- *организационный* – возникает в результате несовершенства производственной и обслуживающей инфраструктуры и структуры аппарата управления в регионе, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри между исполнителями;
- *информационный*, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самом регионе. Все это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь;

- *кризис взаимодействия между предпринимателями или с властью*, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери.

В конечном итоге эти кризисы между собой достаточно тесно связаны и, как правило, отражаются на уровне социально-экономического развития региона.

Рассмотрим фазы возможного развития и преодоления кризисов в регионе:

1. спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов рынка;
2. дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в регионе (без ухудшения внешних условий на рынке);
3. депрессия, приспособление региона к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер).
4. восстановление финансового равновесия, оживление производства, восстановление производства и реализации продукции на докризисном уровне;
5. рост производства, ускорение экономического развития;
6. поддержание нового экономического уровня развития региона, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования.

За одним кризисом может последовать другой или же может возникнуть цепная реакция, когда один возникший кризис является причиной другого, а затем третьего и т. д. Опасность возникновения кризиса в регионе существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Нынешнее состояние российского общества носит переломный характер. Первоначальная эйфория, связанная с надеждами быстро построить процветающую рыночную экономику, начинает уступать место осмыслению длительности и трудностей выхода страны из кризиса. Ситуация в российской экономике по-своему уникальна и не имеет аналогов ни с прошлой деятельностью отечественных предприятий, ни с зарубежной практикой.

Преодолеть кризис российской экономики без опоры на мощь государства невозможно. Осуществление антикризисных мер должно опираться на административные, юридические и экономические рычаги, имеющиеся у государства.

На первом этапе важно выправить наиболее острые диспропорции в экономике при приоритете централизованно используемых административных рычагов. При этом государственная политика должна, в частности, включать в себя:

1. антикризисную поддержку удовлетворения первоочередных потребностей населения;
2. антикризисную поддержку приоритетных производств;
3. обеспечение критического импорта при государственном контроле за экспортом стратегических товаров.

По мере смягчения кризисных процессов должен осуществляться переход от государственных административно-ограничительных мер к экономическим рычагам, стимулирующим становление развитой структуры рынка и резкое увеличение численности самостоятельно хозяйствующих субъектов рынка. Это позволит увеличить объемы производства и перестроить его структуру с ориентацией на конкурентные отношения.

Начало и укрепление таких структурных сдвигов позволят перейти к осуществлению программы мер по целенаправленному развитию системы рынков. Подобному реальному формированию рыночных структур должны быть подчинены средства налоговой и кредитной политики, экономические и правовые меры воздействия государства на экономику, формы, способы и темпы приватизации, а также внешнеэкономическая политика.

Глобальный системный кризис стал закономерным результатом развития современного мирового хозяйства. Кризис является неотъемлемой чертой экономического цикла. Он определяется как внезапная и резкая смена тенденции от повышения к повышению, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота не бывает. При этом происходит обострение противоречий в социально-экономических системах, угрожающее их жизнеспособности.

Греческое слово «кризис» означает решение. Впоследствии понятие кризиса было расширено, оно применяется ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности существующей тенденции.

Основная функция кризиса – разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и более других нарушают организованность целой системы. Происходит упрощение системы и возрастание ее стройности. Это одна из вынужденных реакций. Сложность системы управления должна соответствовать сложности объекта управления.

В экономике региона кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее слабо организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства и формы организации предприятий в пользу более современных. Общее крушение вовлекает и немало передовых предприятий, финансовых компаний и банков.

Кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки управления.

Кризисы начинаются тогда, когда потенциал развития или запас устойчивости главных элементов системы в основном исчерпан, нагрузки на систему превышают допустимые значения, и, возможно, уже родились и начинали действовать элементы новой системы, представляющей будущий цикл.

Кризисы прогрессивны при всей их болезненности, поскольку кризис выполняет три важнейшие системные функции:

1. резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
2. расчистку пространства для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы, будущего цикла;
3. испытание на прочность и передачу в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

Во время кризиса жизнеспособные участники рынка вынуждены активнее искать новые пути развития и доказывать свое право на место под солнцем. Кризис – это еще и возможность покупать активы по низким ценам. Он проверяет уровень управления рисками, выявляет слабые места и устраняет необоснованные амбиции. Кризисы конечны, они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду. Каждый кризис обладает уникальными особенностями, каждый раз выход из кризиса требует своего набора специфических мер.

Движущей силой экономического цикла являются пассионарность и воля, инструментами – инвестиции и инновации. Переход от одной фазы цикла к другой сопровождается изменением спроса и инвестиций. Для выхода из кризиса следует создавать условия для роста инвестиций.

Переход от одной фазы цикла к другой сопровождается изменением спроса и инвестиций. Выход из кризиса, оживление обычно начинаются с расширения спроса на потребительские товары и услуги, что создает условия для роста спроса на средства производства; растут инвестиции и занятость, значит, снова происходит рост потребительского спроса.

Обязательная составляющая прогрессивного выхода из кризиса – инновации, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции на основе повышения ее технического

уровня и снижения издержек. Если выходить из кризиса путем регресса, то на инновациях можно сэкономить – это кратчайший путь в кризис отставания от конкурентов.

Во время глобального кризиса национальное государство должно выступать инициатором антикризисных программ, осуществляемых при бюджетной поддержке. Такие программы становятся импульсом для оживления экономики.

Сущность кризиса и инструменты антикризисного управления можно определить для различных уровней управления финансами и экономикой: мировая финансово-экономическая система (ФЭС), национальная ФЭС, отраслевая и региональная ФЭС, ФЭС предприятия (организации).

Предвидеть и прогнозировать кризисные ситуации в одних случаях возможно (когда кризисы наступают вследствие перемен, которые мы можем и успеваем понять и оценить), в других – нет. Внутрисистемные кризисы обязаны предвидеть органы управления этими системами. Для мировой ФЭС официально созданы только координационные органы и исследовательские организации.

Сложнее прогнозировать внешний кризис. Причины глобального финансово-экономического кризиса для национальных экономик (кроме США), регионов и предприятий носят внешний характер.

В общем виде последовательность действий при прогнозировании кризисов такова:

- определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;
- понимание причин, сущности и характера данного кризиса;
- определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и выявление ядра будущей системы;
- установление поля действия кризиса;
- изучение внешних факторов разворачивания будущего кризиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;
- рассмотрение путей выхода из кризиса. Анализ нескольких вариантов выхода из кризиса для разных условий, при этом один принимается как основной;
- распознавание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести коррективы, отреагировать на ранее неизвестные факторы;
- анализ уроков кризиса и практические выводы для управления кризисами в будущем.

Большое разнообразие кризисов порождается огромным количеством причин. Антикризисное управление предлагается для того, чтобы по возможности избежать кризиса (предупредить его появление), а если это невозможно – ограничить развитие кризиса и смягчить его последствия.

Для рассмотрения особенностей политического менеджмента в условиях кризиса, используем пятифазную схему жизненного цикла кризиса.

*Табл. №1. Фазы кризиса и особенности политического менеджмента региона*

Фазы кризиса	Особенности политического менеджмента региона
Стабильное развитие	Гонка за лидером в финансовой пирамиде глобализации. Копирование проектов успешных региональных экономик, их отраслей, предприятий без должного учета местных условий и потребностей системного развития региона. Тиражирование чужого успешного опыта в ущерб здравому смыслу.
Падение производства	Управленческая ломка от передозировки стабильного развития. Сокращение проектов, рассчитанных на успешную экономику региона, перевод систем регионального управления в кризисный режим. Объективная критическая оценка импортных управленческих моделей и стандартов.

Депрессия	Спасайся, кто может. В условиях глобального кризиса все попытки координации действий будут только маскировать углубление противоречий. Рост спроса на протекционизм, защиту региональных интересов, местные проекты и модели управления.
Оживление	Выбор правильных факторов роста. Лихорадочное выявление признаков и точек роста. Инициация проектов и привлечение инвестиций в наиболее перспективные направления. Настройка систем управления регионом на предстоящий рост в лидерных отраслях и технологиях.
Стремительный подъем	Гонка за новым лидером в финансовом пузыре послекризисного бума. Копирование проектов успешных регионов, агломераций, их отраслей и предприятий.

Принятие определенных управленческих решений, направляющих, корректирующих ход социально-экономического развития региона, зависит во многом от специфики кризисных условий, от состояния факторов, обеспечивающих региональное развитие и других факторов влияния на экономическую обстановку.

В кризисной ситуации может оказаться, например, необходимое для решения экономических и социальных проблем региона финансовое обеспечение, но чаще всего кризис наступает для всего региона.

Кризис может быть локальным и заключаться, например, в задержке финансирования какого-либо мероприятия, запланированного в рамках региональной целевой программы. В этом случае политический менеджмент региона предусматривает пересмотр программы действий, перенесение данного мероприятия или поиск другого источника финансирования, замену данного мероприятия аналогичным. Прекращение финансирования из какого-либо источника составит более серьезную угрозу для реализации региональной целевой программы. В этом случае управление может быть направлено либо на поиск других источников, либо на сокращение затрат.

Политический менеджмент региона в кризисной ситуации предполагает максимальную концентрацию усилий всех его участников, руководителей и ресурсов, которыми они располагают. Управление в такой ситуации может быть нацелено на возврат оказавшихся в кризисной ситуации политических элементов в прежнее состояние; на их преобразование с учетом кризисных условий. Крайней мерой является прекращение реализации целевой региональной программы.

Сложность политического менеджмента региона в момент кризиса заключается в том, что он порождает нетипичные ситуации, выход из которых должен быть найден в кратчайшие сроки, а затраты должны быть произведены с учетом того, что после разрешения кризиса субъекту политического менеджмента предстоит продолжать деятельность. Принципы, способы политического менеджмента, применяемые в стабильных условиях, должны быть преобразованы в условиях кризиса.

Проблемы, касающиеся политического менеджмента в условиях кризиса, подразделяются на организационные, финансовые, технологические, ресурсные и др. Также эти проблемы могут быть связаны с внешними факторами воздействия на социально-экономическое состояние региона. В зависимости от того, вызван ли кризис внутрорегиональными или внешними обстоятельствами, процессами, вырабатываются и соответствующие управленческие решения. В первом случае это разрешение внутренних проблем регионального развития, во втором – корректировка действий участников политического менеджмента в соответствии с возникшими внешними проблемами, породившими кризисную ситуацию.

От способности региональных руководителей организовать деятельность в условиях кризиса и направить ее на разрешение возникших проблем, а также найти выход из сложившейся кризисной ситуации зависят уровень социально-экономического развития региона, а также дальнейшие позиции политических сил.

### Список литературы:

1. Антикризисное управление: общие основы и особенности России / Под ред. И.К. Ларионова. М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2001.
2. Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организации из кризиса. СПб.: Изд-во АНО ИПЭВ, 2007.
3. Блинов О.А., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление. М.: Юнити, 2009.
4. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е. Антикризисное управление. М.: Омега-Л, 2005.
5. Исаев Б., Баранов Н. Политические решения и политический процесс в современной России. СПб.: Питер, 2009.
6. Управление в условиях кризиса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
7. Ямалов И.У. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций. М.: Бином, 2007.

Тушов А.А.

### Сущность, отличительные особенности и условия применения программно-целевого метода

Для того чтобы выяснить сущность, отличительные особенности и условия применения данного метода целесообразно определить и зафиксировать непосредственно само понятие программно-целевого метода регионального развития. Необходимо учесть тот факт, что в данной статье понятия программно-целевой метод планирования, целевое программирование, программно-целевой подход регионального развития являются синонимами.

Большой экономический словарь дает следующую трактовку понятия программно-целевого планирования:

Программно-целевое планирование – это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей. По сути, любой метод планирования направлен на достижение каких-либо конкретных целей. Но в данном случае в основе самого процесса планирования лежит определение и постановка целей, и только потом подбираются пути их достижения.

Программно-целевой метод планирования построен по логической схеме «цели – пути – способы – средства». При программном управлении во главу угла ставится не сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями. Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Программно-целевой метод планирования «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов.

Особенностью программного планирования является также способ влияния на планируемую систему. Во главу угла ставится не система сама по себе, ее составные элементы и сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями.<sup>1</sup>

Программно-целевой метод планирования состоит в отборе приоритетных целей экономического, социального, научно-технического развития, разработке взаимосвязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при

---

<sup>1</sup> Борисов. А.Б. Большой экономический словарь. Издание 2-е переработанное и дополненное. М.: Книжный мир, 2006. С. 564.

требуемом обеспечении ресурсами. Метод включает разработку программ с учетом стратегических целей, определение путей, средств и организационных мероприятий по их достижению.

Программа – это совокупность последовательных мероприятий по реализации стратегии с определением их стоимости, потребностей в других ресурсах и источников ресурсообеспечения, сроков реализации и исполнителей.

Программа – это научно обоснованное представление о состоянии какого-либо отдельного, локального объекта управления через определенный период времени (5, 10 лет или более) на основании реализации поставленной цели и выполнения комплекса мероприятий, согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям.

По содержанию выделяют экономические, социальные, научно-технические, инновационные, инвестиционные, экологические, оборонные программы. Они могут быть направлены на решение политических, национальных, чрезвычайных, религиозных задач, проблем преступности и т.д. По временному периоду программы бывают: долгосрочные (свыше 10 лет), среднесрочные (3–5 лет) и краткосрочные (до года).

Программно-целевой разработан в 50-е гг. в США. Сам термин введен в 1954 г. П.Ф.Друккером. Программы описывают комплекс мероприятий и ресурсов, необходимых и достаточных для реализации целей плана. Каждая программа наряду со специфическими особенностями, определяемыми ее смыслом и назначением, должна содержать: обоснование целей и конечные показатели; совокупность главных и обслуживающих подпрограмм; варианты реализации программы по срокам и объемам (при этом по каждому варианту должны быть проведены расчет потребности в ресурсах, оценка эффективности, оценка прямых и сопряженных следствий); порядок реализации программы (с указанием ответственных исполнителей и сроков завершения контролируемых этапов).

Необходимо отметить, что понятие программы является более масштабным в данном контексте, и возникает необходимость использования более узкого для данной тематики понятия целевой программы, которая непосредственно является инструментарием программно-целевого метода регионального развития. Существует несколько трактовок данного понятия:

Целевая программа – это согласованный и увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, проектных, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других целевых мероприятий, реализуемых при поддержке государства.<sup>1</sup>

Целевая программа – это система взаимосвязанных по целям, ресурсам и срокам мероприятий, обеспечивающая реализацию приоритета социального, экономического, научно-технического или экологического развития в заданные сроки и с максимальным эффектом.<sup>2</sup>

Целевая комплексная программа – система увязанных между собой по содержанию, срокам, исполнителям, ресурсам мероприятий (действий) производственно-технологического, научно-технического, социального, организационного характера, направленных на достижение единой цели, решение общей проблемы. В такой программе должны быть представлены цели, пути и средства решения программной проблемы.<sup>3</sup>

Целевая комплексная программа – это документ, в котором отражаются цель и комплекс производственных, научно-исследовательских, организационно хозяйственных, социальных и других заданий и мероприятий, направленных на решение наиболее

<sup>1</sup> Кистанов В.В., Копылов Н.В. Региональная экономика России: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2004. С.112.

<sup>2</sup> Государственное регулирование рыночной экономики: Учебник. Изд. 3-е, доп и перераб. / Под общ. ред. В.И. Кушлина. М.: Изд-во РАГС, 2006. С. 179.

<sup>3</sup> Борисов А.Б. Указ соч. С. 800.

эффективным путем экономических проблем и увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления<sup>1</sup>.

Целевая комплексная программа является одним из инструментов целевого программирования. Данный метод программирования считается наиболее эффективным по двум причинам: во-первых, целевые программы должны разрабатываться как предплановые документы по решению важнейших проблем социально-экономического развития региона. Составляя план социально-экономического развития, необходимо обратиться к соответствующей целевой программе и найти там ответ на вопрос: каким образом лучше решить ту или иную проблему? Разработка целевой программы должна предшествовать плану, а ее реализация осуществляется путем включения в план соответствующих показателей и заданий программы.

Во-вторых, основное назначение целевой программы – это разработка системы взаимосвязанных мероприятий по решению важнейших проблем социально-экономического развития региона. Выбор проблем для программной проработки в каждом конкретном случае определяется на основе выделения приоритетных направлений развития региона с учетом его специфики<sup>2</sup>.

Планирование осуществляется с соблюдением конкретных принципов, т.е. правил формирования, обоснования и организации разработки плановых документов. Основными из них являются: научность, социальная направленность, повышение эффективности производства, пропорциональность и сбалансированность, приоритетность, согласование кратко-, средне – и долгосрочных целей.

Принцип научности реализуется в том, что плановые документы должны разрабатываться с использованием законов общественного развития, анализа тенденций и прогнозов социально-экономического функционирования общества, НТП.

Принцип социальной направленности планирования подразумевает первоочередной учет интересов человека и общества, направленность планов на удовлетворение их потребностей.

Принцип повышения эффективности производства требует, чтобы результаты выполнения планов достигались максимальной экономией труда и ресурсов на единицу продукции. Важны при планировании такие показатели эффективности, как рост производительности труда, снижение материало – и энергоемкости, повышение фондоотдачи, рентабельности и т.д.

Принцип пропорциональности и сбалансированности заключается в том, что рост производства должен сопровождаться улучшением структуры хозяйства, уменьшением доли отсталых производств, расширением применения высоких технологий и др. При этом должны увеличиваться объемы продукции, имеющей максимальный спрос на мировом рынке, главным образом, товаров с большей долей добавленной стоимости, и сокращаться сырьевые поставки другим странам.

Приоритет общественного развития должен господствовать при составлении планов. В связи с тем, что в государстве всегда есть ограниченность в каких-либо ресурсах (трудовых, материальных, природных и др.), правительство должно определять такие направления в развитии страны, которые имеют первоочередное значение для общества в данный период.

Принцип согласования краткосрочных и долгосрочных целей по существу является продолжением принципа пропорциональности, но здесь главное внимание уделено учету целей при планировании на временных отрезках. Задаваемые результаты планов при этом должны согласовываться со стратегическими целями общества.

В настоящее время общепризнанным является мнение, что программно-целевой метод служит важнейшим инструментом осуществления государственной социальной и

<sup>1</sup> Егоров В.В., Парсаданов Г.А. Прогнозирование национальной экономики. Учеб. пособие. М.: Изд-во «Книжный мир», 2001. С. 96.

<sup>2</sup> Самофалова Е.В., Государственное регулирование национальной экономики: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2007. С. 77.

экономической политики развития страны и ее отдельных регионов наряду с методами прогнозирования и индикативного планирования. Целевые программы представляют собой увязанные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплексы научно-исследовательских, опытно-конструкторских, организационно-хозяйственных и иных мероприятий, обеспечивающих эффективное решение конкретных задач в области государственного строительства, научно-технического, экономического, инвестиционного, социально-демографического, внешнеэкономического, культурного, экологического и регионального развития государства.

Их важнейшей особенностью является определение, исходя из народнохозяйственной значимости, экономической и социальной целесообразности состава приоритетных направлений развития и очередности их реализации с учетом возможностей финансирования программных мероприятий на национальном, региональном или местном уровнях. Практика показывает, что целевые программы могут быть эффективно использованы для управления социальными и экономическими процессами в регионах.

Согласно этому же закону государственные целевые программы делятся на:

- общегосударственные программы экономического, научно-технического, социального, национально-культурного развития, охраны окружающей среды – т.е. это программы, охватывающие всю территорию государства или значительное количество его регионов, имеют долгосрочный период выполнения и осуществляются центральными и местными органами исполнительной власти;
- другие программы, целью которых является решение отдельных проблем развития экономики и общества, а также проблем развития отдельных областей экономики и административно-территориальных единиц, требующих государственной поддержки.

По своей направленности государственные целевые программы делятся на:

- экономические, направленные на решение комплексных отраслевых и межотраслевых проблем производства, повышение его эффективности и качественных характеристик, обеспечение ресурсосбережения, создание новых производств, развитие производственной кооперации;
- научные, целью которых является обеспечение выполнения фундаментальных исследований в области естественных, общественных и технических наук;
- научно-технические, разрабатывающихся для решения важнейших научно-технических проблем, создание принципиально новых технологий, средств производства, материалов, другой наукоемкой и конкурентоспособной продукции;
- социальные, предусматривающих решение проблем повышения уровня и качества жизни, проблем безработицы, усиления социальной защиты населения, улучшения условий работы, развития здравоохранения и образования;
- национально-культурные, направленные на решение проблем национально-культурного развития, на сохранение национально-культурного наследия, удовлетворение интеллектуальных и духовных потребностей человека;
- экологические, целью которых является осуществление общегосударственных природоохранных мероприятий, предотвращение катастроф экологического характера и ликвидация их последствий;
- оборонительные, разрабатывающиеся с целью усиления обороноспособности государства;
- правоохранительные, направленные на обеспечение правоохранительной деятельности, борьбы с преступностью и государственной безопасности.

Государственные целевые программы могут быть направлены на решение других проблем, в том числе проблем регионального развития, имеющих государственное значение.

Региональные целевые программы классифицируются по нескольким существенным признакам (территориальная принадлежность, содержание решаемых проблем, масштабность, отраслевая локализация, характер возникновения проблемы и др.), что служит важным условием отыскания общих закономерностей в процессе их формирования и реализации.

Программно-целевой метод позволяет реализовать настоятельную потребность в осуществлении интеграционных процессов в экономике, обусловленную, с одной стороны, возрастанием сложности, комплексности проблем экономического развития, требующих для своего решения эффективных межотраслевых, межведомственных, межрегиональных взаимодействий, и, с другой – высокой степенью отраслевой и территориальной дифференциации развития производительных сил, дополняемой в условиях перехода к рыночной экономике многообразием форм собственности.<sup>1</sup>

Для программно-целевого метода характерно то, что он обеспечивает реализацию одновременно двух типов интеграции социально-экономических и научно-технических процессов: пространственной, когда требуется объединить усилия субъектов, принадлежащих к различным отраслям, регионам или формам собственности, и временной, когда требуется добиться четкой последовательности и единства различных этапов (стадий) общего процесса движения к конечной цели, предусмотренной программой.

Программно-целевой метод позволяет посредством общей координации и создания общих рабочих групп решать проблемы, которые по отдельности субъекты решить не в состоянии.

Данный метод дает возможность достижения целей, предусматривающих коренные сдвиги в развитии экономики и социальной сферы, переход к новым состояниям экономических систем, которые не могут быть достигнуты в процессе реализации частных целей развития каких-либо отдельных производственных, инфраструктурных или иных элементов региональных хозяйственных систем.

Целевая программа обладает свойствами самоорганизации и саморазвития, позволяющими получить результат по критерию «стоимость – эффективность» более высокий, чем при обычном «затратном» планировании. Иными словами, при программном управлении за счет получения новых знаний создается дополнительный «программный продукт» для совершенствования и развития структуры программы, более полного достижения поставленных целей.

В отечественной экономической теории программно-целевое управление нередко рассматривалось только как метод планирования. Однако основное в программно-целевом подходе – это органическое единство четко структурированной содержательной части программы с формированием и использованием организационного и финансового механизмов ее реализации, контролем реализации (последнее является одновременно и элементом активно функционирующей обратной связи).

Применение такого сложного организационно-хозяйственного инструмента, как целевая программа, оправдано для решения далеко не для всех проблем, возникающих при функционировании хозяйственных систем.

Условиями использования программно-целевого подхода являются:

- необходимость кардинального изменения неблагоприятных пропорций, структуры, тенденций развития экономики и социальной сферы;

---

<sup>1</sup> Прогнозирование и планирование экономики: Уч. пособие / В.И. Борисевич, Г.А. Кандаурова, Н.Н. Кандауров и др. / Под общ. ред. Г.А. Кандауровой. Мн.: БГЭУ, 2003. С. 184.

- комплексность возникшей социально-экономической, научно-технической и природно-экологической проблемы, требующей межотраслевой и межрегиональной координации программных мероприятий;
- отсутствие возможностей достижения необходимых целей развития, исходя только из существующего уровня взаимосвязей между уровнями управления, хозяйствующими субъектами и т.д.;
- необходимость скоординированного использования финансовых и материальных ресурсов различной ведомственной, отраслевой, региональной и иной принадлежности для достижения особо важной цели (государственной, региональной или муниципальной значимости).

Попытки использовать программно-целевой подход в отечественном территориальном планировании имели место еще в 20–30 гг. XX в. (план ГОЭЛРО, создание Урало-Кузнецкого комбината, освоение Хибин, строительство лесозэкспортного порта Игарка на Енисее и крупного промышленного центра Комсомольск-на-Амуре и др.).

В 60–80-е гг. XX в. целевые комплексные программы получили широкое распространение как важнейшие составные части государственных перспективных планов экономического и социального развития. В их составе выделялись научно-технические, экономические, социальные, региональные, экологические программы, а также программы развития отдельных территориально-производственных комплексов. Исходную базу для программных разработок в этот период составляли такие крупномасштабные предплановые обоснования, как Комплексная программа научно-технического прогресса СССР и его социально-экономических последствий на прогнозный период до 20 лет и Генеральная схема развития и размещения производительных сил СССР на прогнозный период до 15 лет с более детальной проработкой прогнозных показателей на ближайшее пятилетие. Эти документы разрабатывались как в целом по стране, так и по отдельным отраслям народного хозяйства, отраслям промышленности, сельского хозяйства, транспорта, по союзным и автономным республикам, автономным областям и округам, краям, областям и городам общесоюзного значения, территориально-производственным комплексам. Систематически пересматривалась также Генеральная схема расселения СССР, в которой учитывалась периодическая корректировка прогнозных показателей развития научно-технического, экономического и социального потенциалов страны в результате выполнения годовых и пятилетних планов народнохозяйственного, отраслевого и территориального планирования.

Таким образом, происходило формирование программного разреза государственных планов, в который входили: отбор перечня важнейших проблем, подлежащих программной разработке; разработка целевых комплексных программ; отражение комплексных программ в государственных планах. В результате целевые программы начали включать в состав народнохозяйственных планов как отдельные приложения.

Предпосылками к все более широкому использованию программно-целевого метода при этом являлись: постоянно углубляющиеся процессы специализации производства, все большая дифференциация видов деятельности, требовавшая развития соответствующих методов интеграции для решения проблем межотраслевого, комплексного характера; ведомственная разобщенность, усилившаяся в связи с возвратом в середине 60-х гг. к отраслевому принципу управления, которая, однако, не обеспечивала решения комплексных проблем (проблемы регионального развития, как правило, отличаются комплексным характером). Все это способствовало тому, что уже в недрах планово-административной системы возникла объективная потребность использования интеграционных методов планирования и управления.

Вопросы целевого финансирования программ обычно решались в контексте реализации указанных планов (в том числе за счет перераспределения финансовых и материальных ресурсов, предусмотренных в уже утвержденных планах, между отраслями и

регионами, особенно в случаях, когда на уровне ЦК КПСС и Совета Министров СССР принимались внеочередные решения о новых целевых программах – развития Нечерноземной зоны РСФСР, орошения засушливых земель в Заволжье с целью создания районов гарантированного производства зерна, программ продовольственной, химизации народного хозяйства, производства товаров народного потребления и др.). В конечном итоге эта практика в условиях дефицита ресурсов приводила к срыву финансирования программных мероприятий и хроническому невыполнению государственных планов.

Кроме того, существовавшая система ведомственного управления народным хозяйством страны являлась серьезным препятствием реализации региональных программ использования ресурсов бассейна озера Байкал, развития КАТЭК и др.

Вместе с тем в целом достаточно успешно реализовывались программы развития производительных сил в таких ТПК, как Оренбургский, Южно-Якутский, Южно-Таджикский, КМА. Колоссальный объем работ был выполнен в 70–80-е гг. по строительству Байкало-Амурской магистрали.

Центробежные силы разнонаправленных ведомственных интересов, как правило, преобладали над действием недостаточно проработанных и организованных центростремительных факторов и механизмов реализации «спланированных», но «неорганизованных» и «неуправляемых» программ.

Большинство программ не было подкреплено соответствующими материально-техническими и финансовыми ресурсами, при их подготовке игнорировались реальные возможности народного хозяйства страны и отдельных региональных систем к восприятию соответствующих программных нагрузок. Зачастую административные и партийные органы через реализацию программ пытались получить «мгновенные» хозяйственные и социальные результаты, которые в силу самой природы и временной логики региональных программ не могли быть получены.

Министерства и ведомства оценивали предписываемые программные задания с точки зрения своих интересов и, если эти задания не вписывались в сложившийся образ их действий, то не выполняли эти задания.

Сложности в разработке и реализации региональных программ во второй половине 70-х гг. и в 80-е гг. XX в. имели место и на областном уровне. В этот период предпринимались определенные шаги, направленные на разрешение межотраслевых проблем в границах территориально-административных образований. Были разработаны программы развития и интенсификации хозяйства ряда областей, краев, автономных республик, программы производства товаров народного потребления, улучшения торгового обслуживания населения и т.д.

Однако мероприятия программ доводились предприятиям директивным путем, основывались в первую очередь на отраслевых разработках и предложениях. Ресурсная обеспеченность этих программ была ограничена только отраслевыми материально-финансовыми возможностями. А наиболее ответственная, решающая часть программ – «пограничные» межотраслевые вопросы, связанные с решением экономических и социальных задач общерегионального значения, оказывалась без соответствующего финансового и материального обеспечения.

Созданные советы по руководству такими программами играли положительную роль на стадии их разработки, но для практической реализации программ эти советы не располагали ни экономическими, ни правовыми рычагами.

Игнорирование основных принципов и требований программно-целевого подхода, в частности, «директивный» характер выбора проблем для программной проработки вместо научного анализа; а также уже отмечавшееся понимание программно-целевого метода только как метода планирования без формирования системы управления программой, способной осуществлять ее реализацию, контроль и координацию в процессе выполнения, приводило к низкой результативности использования программно-целевого метода в период существования планово-административной системы.

Разработка региональных программ – целенаправленный процесс мобилизации всех возможностей регионов различных уровней.

В общей сложности программно-целевое планирование существует и используется в основном при планировании государственных и местных целевых программ. Однако научные разработки в этой области явно недостаточны. В результате эффективность реализуемых целевых программ снижается, хотя и достигается определенный положительный эффект.

#### **Список литературы:**

1. *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь. Издание 2-е переработанное и дополненное. М.: Книжный мир, 2006.
2. *Егоров В.В., Парсаданов Г.А.* Прогнозирование национальной экономики. Учебное пособие. М.: Изд-во «Книжный мир», 2001.
3. *Кандаурова Г.А.* Прогнозирование и планирование экономики: Учебное пособие. Мн.: БГЭУ, 2003.
4. *Кистанов В.В., Копылов Н.В.* Региональная экономика России: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2004.
5. *Кушлин В.И.* Государственное регулирование рыночной экономики: Учебник. М.: Изд-во РАГС, 2006.
6. *Самофалова Е.В.* Государственное регулирование национальной экономики: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2007.

*Хвостова Н.В.*

#### **Российские особенности государственного антикризисного регулирования экономики**

Антикризисное регулирование предполагает анализ зарождения и протекания циклических процессов, а также выработку специальных антикризисных стратегий для смягчения последствий кризисов. Основными задачами антикризисного регулирования являются смягчение кризисных процессов и использование кризиса как стартовой точки для нового витка развития экономической системы.

Антикризисное регулирование существует как на макро-, так и на микроуровне. Поскольку именно предприятие является основным звеном национального хозяйства, то и кризисные процессы проявляются наиболее отчетливо на предприятиях. Антикризисные мероприятия на макроуровне создают благоприятную среду для преодоления предприятиями кризиса с наименьшими потерями. В то же время, ситуация на каждом конкретном предприятии в большой степени зависит от действий его руководства во время вхождения предприятия в кризисную фазу. Поэтому именно антикризисное управление на микроуровне имеет наибольшее практическое значение для состояния экономики в целом.

Для экономической науки России проблема антикризисного регулирования – новая, неразработанная тема. Особенно это касается антикризисного управления на микроуровне, ибо отечественная экономика после 70 лет плановой системы хозяйствования впервые переходит на развитие, когда предприятия функционируют на основе частной собственности, когда управление фирмой, в том числе и антикризисное, во многом зависит от усилий самого предприятия.

Проблемы антикризисного регулирования на макроуровне широко освещены в экономической науке зарубежными учеными самых разных экономических школ. Среди них К.Маркс, Ф.Энгельс, Н.Кондратьев, М.Фридмен, Э.Хансен, Й.Шумпетер, Дж.М. Кейнс, Дж.Гэлбрайт, П.Самуэльсон, Дж.Хикс и др. Большой вклад в исследование этих проблем внесли отечественные экономисты: Е.Варга, Л.Мендельсон, А.Милейковский, А.Аникин,

С.Меньшиков, С.Далин, Ю-Покатаев, М.Сажина, И.Трахтенберг, А.Дёмин, Б.Денисов, В.Кудров, А.Куликов, Г.Куманин, Р.Энтов, И.Осадчая, Г.Шпилько, Ю.Осипов и др.

Разработка проблем антикризисного регулирования на микроуровне в России имеет более короткую историю – с 70–80-х гг. XX века. Поэтому эти проблемы остаются менее изученными и более востребованными.

В современной экономической литературе преобладают два различных подхода к антикризисному регулированию предприятия. Первый из них – финансовый подход, характерный преимущественно для западной литературы, рассматривает предприятие (фирму) как совокупность товарно-денежных потоков (контрактов). Второй подход – организационно-структурный, чаще встречающийся в отечественной экономической литературе.

Оба этих подхода являются, на наш взгляд, однобокими, потому что классическое предприятие представляет собой целостный комплекс, сочетающий в себе как финансовую, так и организационно-структурную составляющие. Антикризисные программы, которые разработаны с опорой только на одну из этих составляющих без учёта другой, терпят крах при попытке их внедрения на практике. Более того, автоматическое перенесение на российскую почву зарубежных антикризисных методик, проводимое без учёта особенностей российской экономики, законодательства и менталитета также приводит к отрицательным результатам.

Кризис – это тяжелое переходное состояние экономики. Он представляет диалектическое единство предела и стимула развития. С одной стороны, кризис выступает тормозом экономического развития, что выражается в падении цен, курсов акций, банковского процента, в сокращении производства, сокращении занятости, падении рентабельности предприятий (как в сфере промышленного производства, так и в сфере услуг). С другой стороны, во время кризиса закладываются основы восстановления нарушенных законов движения экономики и дальнейшего ее развития. При этом стихийный рыночный механизм для разрешения противоречий использует кризисные параметры.

Важнейшее проявление кризиса – снижение цен. Падают цены на товары (перепроизводство товарного капитала), снижается заработная плата и обесценивается основной капитал (перенакопление производственного капитала), снижается покупательная способность денег (обесценение денежного капитала). Обесценение капитала принимает массовый характер. На длительность и глубину кризиса существенно влияет колебание инвестиций. Кризис образует исходный момент для новых массовых капиталовложений, причём на новом техническом уровне.

Классификация кризисов может осуществляться по следующим критериям:

1. По причинам возникновения.

1.1. *Стратегический кризис* – затрагивает все сферы местной экономики, возникает при потере администрацией стратегического видения проблем развития территории, при желании сохранить преимущественно административный механизм управления и отказе переходить на рыночные методы хозяйствования, особенно характерен для территорий с относительно высокой долей государственного и муниципального сектора.

1.2. *Кризис «успеха»* – возникновение неплатежеспособности в связи с недостатками менеджмента, когда наблюдается необоснованный рост расходов бюджета, что в будущем может привести к необходимости расширенного использования заемных средств. Выражается в снизившейся доле собственных доходов бюджета.

1.3. *Кризис неплатежеспособности* – внешнее проявление нарушений в функционировании системы, когда предприятие не способно погасить свои долги. Причиной такого кризиса чаще всего является несвоевременное поступление средств в бюджет от других уровней бюджетной системы, разовые незапланированные расходы бюджета, необходимость формировать резервные фонды. Кредиторы отказываются ждать оплату за поставленные товары и оказанные услуги, а также выполнять работы или услуги по без предоплаты, банки отказывают в дальнейшей выдаче кредитов. Кризис

неплатежеспособности может быть устранен за короткое время, но при частом возникновении фактов неплатежеспособности с некоторого момента платежи резко прекращаются.

2. По длительности.

2.1. *Долгосрочный* – для стратегического кризиса.

2.2. *Среднесрочный* – для кризиса «успеха».

2.3. *Краткосрочный* – для кризиса неплатежеспособности.

3. По стадиям.

3.1. *Обратимые кризисы* – когда администрация предприятия самостоятельно или с участием заинтересованных сторон производит преобразования в экономической, финансовой, социальной и политической сферах, в результате которых восстанавливает платежеспособность.

3.2. *Необратимые кризисы* – когда администрация предприятия не в состоянии самостоятельно разрешить кризисную ситуацию, требуется федеральное вмешательство.

4. По сфере возникновения.

4.1. *Эндогенные кризисы* – возникают внутри организации, как правило, в результате ошибочного управления. Для его выявления необходимы дополнительные исследования в области маркетинга и менеджмента на основе внутреннего анализа.

4.2. *Экзогенные кризисы* возникают по причинам, не зависящим от организации – высокий уровень инфляции, высокие проценты по кредитам, нестабильность налоговой системы и межбюджетных отношений, забастовки, несовершенство системы государственного регулирования цен и тарифов, особенно на услуги субъектов естественных монополий и др. Для диагностики необходимы дополнительные исследования региональных и местных рынков ссудного капитала, рабочей силы и др.

5. По природе.

5.1. *Экономические*. В основе экономических кризисов нерациональное использование ресурсов (трудовых, природных, земельных, производственных) или их недостаток в силу невыгодного географического положения или истощения месторождений природных ископаемых, физического и морального износа основных фондов, низкой квалификации рабочих и управленческих кадров, неэффективного использования муниципальной собственности, низкой инвестиционной привлекательности территории.

5.2. *Бюджетно-финансовые кризисы* возникают в связи с несбалансированной бюджетной политикой, низкой налоговой базой местного самоуправления, несвоевременным или неполным поступлением обязательных платежей, высоким уровнем заимствований, низкой платежной дисциплиной, недостаточным правовым и методическим обеспечением системы управления, прямыми нарушениями финансовой дисциплины

5.3. *Общественно-политические кризисы* объективно присущи территориальным системам и могут возникать как результат неадекватной политики местных властей, внутренней борьбы между политическими партиями и течениями, утраты контроля над ситуацией со стороны главы администрации, личных амбиций отдельных политических лидеров.

5.4. *Социальные кризисы* связаны с национальными, этническими, религиозными конфликтами, а также с высоким уровнем безработицы, резкой дифференциацией доходов населения и невозможностью получить весь необходимый пакет социальных услуг по минимальным социальным стандартам.

5.5. *Экологические кризисы и чрезвычайные ситуации* возникают вследствие стихийных бедствий, природных и техногенных катастроф, неадекватного воздействия человека на окружающую среду, животный и растительный мир и непринятия своевременных мер по их защите. Характерно ухудшение производственно-промышленной, радиационной, химической, биологической (бактериологической), сейсмической и гидрометеорологической обстановки, возникновение эпидемий, эпизоотий, эпифитотий.

6. По масштабу.

- 6.1. *Национальные* – охватывают территорию всей страны.
- 6.2. *Региональные* – охватывают территорию отдельного субъекта федерации или территорию нескольких субъектов.
- 6.3. *Местные* – охватывают территорию отдельного предприятия .
7. По глубине.
  - 7.1. *Локальные* – затрагивают отдельные подсистемы территориальной системы управления, выделенные по предметному, функциональному или другому признаку.
  - 7.2. *Системные* – затрагивают все подсистемы территориальной системы управления.
8. По периодичности.
  - 8.1. *Циклические кризисы* связаны с циклическими колебаниями экономики.
  - 8.2. *Нециклические кризисы* не связаны с циклическими колебаниями экономики, а вызваны причинами объективного или субъективного характера.

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников называется *антикризисным процессом*.

Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях рыночной экономики – управляемый процесс, включающий в себя два блока процедур: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

*Антикризисное управление* – применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию. Антикризисное управление связано с отношениями, складывающимися на уровне предприятия при применении реорганизационных или ликвидационных мероприятий.

Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Они выражаются в колебаниях объемов производства продукции, возникновения сложностей со сбытом продукции, чрезмерном росте задолженности по налоговым платежам и т.д.

Реализация всей совокупности процедур антикризисного управления начинается лишь на определенном этапе жизненного цикла предприятия: в условиях резкого спада производства, характеризующегося постоянной неплатежеспособностью предприятия.

*Антикризисное регулирование* – это воздействие на должника на макро и микроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Основными направлениями государственного антикризисного регулирования являются:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, включая оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям и привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении этих предприятий;
- принятие правительством РФ мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей;
- приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников
- создание института арбитражных и конкурсных управляющих.

Государственным органом, проводящим политику антикризисного регулирования, является Федеральная служба по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН).

ФСДН выполняет следующие функции:

- анализирует экономическое и финансовое состояние предприятий, имеющих признаки несостоятельности, подготавливает рекомендации по их устранению;

- проводит работу по формированию принципов, критериев оценки неплатежеспособности предприятий, ведет учет неплатежеспособных предприятий;
- выступает уполномоченным представителем собственника государственного предприятия в тех случаях, когда процедурами, применяемыми к предприятию-должнику, предусматривается участие собственника предприятия.

*Антикризисный процесс* – применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур – начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния. Без диагностики причин неплатежеспособности предприятия могут быть назначены неправильные антикризисные процедуры, что может привести к ликвидации вполне перспективных предприятий, к санации явно несостоятельных предприятий, обострению интересов должников и кредиторов.

Основными этапами антикризисного управления являются:

- в случае выявления фактов проблемности при диагностике финансового состояния;
- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- регулирование процесса финансового оздоровления;
- оценка глубины финансового и экономического кризиса предприятия и эффективности мер по финансовому оздоровлению;
- выбор и реализация антикризисных процедур.

В антикризисном управлении предприятием решающее значение имеет построение тщательно продуманной стратегии управления. Поэтому, необходимый начальный этап в разработке стратегии антикризисного управления предприятием – комплексная и своевременная *диагностика* его состояния. Диагностику кризиса на микроуровне можно разбить на два этапа – качественной и количественной идентификации объекта. Для выявления кризиса в процессе диагностики используются следующие методы – аналитические, экспертные, методы линейного и динамического программирования, построение экономико-математических моделей исследуемого предприятия. В работе диагностика кризиса на предприятии анализируется с учётом всех рассмотренных выше подходов.

В финансовом подходе последовательно анализируются: *макросреда предприятия* (политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение); *конкурентная среда предприятия* (покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, новые потенциальные конкуренты, товары-заменители); *внутренняя среда предприятия* (оценка эффективности текущей стратегии, SWOT-анализ, оценка конкурентоспособности цен и издержек предприятия методом «цепочки ценностей», угроз и возможностей для предприятия).

С точки зрения финансового подхода, сущность антикризисной стратегии заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходом и поступлением. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации осуществляется последовательно в три этапа:

- *Устранение неплатежеспособности*: продажа краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности, запасов готовой продукции, избыточных производственных запасов, деинвестирование. продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы;
- *Восстановление финансовой устойчивости*: остановка нерентабельных производств, выведение из состава предприятия затратных объектов, совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии, уменьшение текущей

финансовой потребности, выкуп долговых обязательств с дисконтом, конвертация долгов в уставный капитал, форвардные контракты на поставку продукции предприятия;

- *Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде:* повышение конкурентных преимуществ продукции, увеличение денежного компонента в расчётах, увеличение оборачиваемости активов. В работе последовательно проанализированы сильные и слабые стороны каждой из этих методик и установлена наиболее оптимальная очередность их применения.

К функциям антикризисного регулирования относится вид деятельности, который отражает предмет управления, и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что нужно, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса. В этом отношении можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Каждый из этих видов деятельности имеет свои особенности, но в своей совокупности они характеризуют антикризисное управление.

1. Нет управления без ограничений, которые могут быть внутренними и внешними. Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления. Внутренние ограничения снимаются или посредством отбора персонала, его ротации, обучения, или посредством совершенствования системы мотивации. Информационное обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления. Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, системы «Паблик рилейшнз».

2. Одной из важных характеристик антикризисного регулирования и управления является сочетание формального и неформального управления. В разнообразных видах такого сочетания существует зона рациональной организации антикризисного управления. Она может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

3. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Существуют разные стратегии, наиболее важными из которых являются следующие:

- предупреждения кризиса, подготовки к его появлению;
- выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов;
- стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанного риска;
- последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Антикризисное регулирование и управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

К середине 90-х годов большинство российских предприятий характеризовались полной или частичной неплатежеспособностью. Поэтому, усилия государства по антикризисному регулированию были направлены прежде всего на разработку и корректировку *федерального законодательства о несостоятельности (банкротстве)*.

Исследование взаимосвязи антикризисных мероприятий, проводимых на макро – и микроуровнях, позволяет сделать следующие рекомендации по совершенствованию механизма антикризисного управления предприятием. *На уровне государства:*

- совершенствование налоговой системы;
- устранение неравенства конкуренции между предприятиями;
- создание и государственная поддержка реально действующей сети надежных кредитных учреждений;
- совершенствование нормативно-правовой базы, особенно в разделах о несостоятельности предприятий и регулировании деятельности акционерных обществ;
- разработка, внедрение и поддержка новых программ по подготовке кризис-менеджеров, включающих отбор и обучение антикризисных управляющих; определение миссии их деятельности и её целей; обогащение теории организаций на основе обобщения имеющегося практического опыта работы антикризисных управляющих; построение (на основе достижения теории организаций) обучающих программ для конкретных ситуаций санации или ликвидации предприятия.

*На уровне предприятия:*

- определение предприятия как сложного, многофакторного механизма, функционирование которого осуществляется с учётом всех его сторон – финансовой, организационно-структурной, технологической, социально-политической и психологической;
- учёт российской специфики при применении наиболее популярных мероприятий из мирового опыта антикризисного управления на микроуровне (реорганизации управленческих структур, диверсификации, введении новых методов работы с кадрами, создании и выделении дочерних фирм, финансировании реструктуризации за счёт собственных средств);
- устранение сложившейся негативной тенденции к объединению интересов собственников и менеджмента предприятий, направленных на сокращение и ликвидацию предприятий;
- разрешение повсеместно возникающих серьезных противоречий между субъектами функционально-управленческой конфигурации предприятия (гендиректором, администрацией, акционерами и трудовым коллективом), путём использования экономических и административных рычагов; создание и финансирование собственных антикризисных подразделений, укомплектованных квалифицированными кризис-менеджерами.

#### ***Список литературы:***

1. Антикризисный менеджмент / Под. ред. проф. А.Г. Грязновой. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство «ЭКМОС», 1999.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Антикризисное управление предприятиями и банками. Учебник. М.: Дело, 2001.
4. *Кирсанов А.И.* Антикризисное управление. М., 2000.
5. *Попов Р.А.* Антикризисное управление. М.: Высшая школа, 2003.
6. *Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2002.

## Профессия кризис-менеджер и риск-менеджер

*Путятин О.Л.*

### **Нет профессий с большим будущим, но есть профессионалы с большим будущим**

Финансово-экономические кризисы оказывают, как правило, негативное воздействие на потенциал промышленных предприятий: сокращаются (или вообще прекращаются) инвестиции в процессные и продуктовые инновации, стареет и изнашивается основной капитал, истощаются научно-технические заделы, уходят наиболее квалифицированные и молодые работники и т.д. Именно из-за этого возникает потребность в профессионалах, в новых кадрах, в людях с новым мышлением.

Высшим образованием сейчас удивить крайне сложно, однако по-настоящему квалифицированного специалиста в какой-то области найти достаточно проблематично. Профессии кризис-менеджера и риск-менеджера очень тонкие и требуют широкой квалификации. Рассмотрим каждую по отдельности.

Кризис-менеджер или как его еще называют антикризисный управляющий – это специалист, владеющий навыками вывода предприятия из состояния кризиса. Он должен знать, как снизить финансовые риски предприятия, уметь предупредить возможные потери и удержать компанию наплаву, если ситуация, несмотря на все усилия, все-таки выйдет из-под контроля.

Следует обратить особое внимание на образование кризис-менеджера, ведь непосредственно от него зависит успех будущей карьеры специалиста. Зачастую кризис-менеджеры имеют экономическое, финансовое или юридическое образование, но, по нашему мнению, ключ успеха кроется в овладении как минимум двумя образованиями сразу. Ведь если подходить к вопросу только, например, с финансовой точки зрения, специалист упустит из виду правовые аспекты, нюансы, и наоборот. Специалист, который будет владеть двумя науками, станет рассматривать проблемы предприятия более широко, его кругозор увеличится, и продуктивность работы тоже. При этом не идет речь о получении юридического образования, как о подготовке специалистов, работающих по полученной специальности, ведь это, по существу, возврат к примитивному тоталитарному взгляду на образование как «кузницу кадров»<sup>1</sup>. Следует понять, что чем больше граждан будут иметь правовую подготовку, тем выше в обществе будут нравственная культура и соблюдение законности, что особенно важно в работе.

Россия в настоящий момент находится на пути становления новой государственности, постепенного упорядочивания правового пространства и все большего распространения частной собственности. Такие реалии требуют большого количества профессионалов, которые смогли бы помочь предприятию в трудную минуту его существования. В самой гуще этих процессов оказались антикризисные управляющие, разрешающие противоречия конкретного предприятия и существующего законодательства. Институт банкротства постепенно набирает силу. С уверенностью можно констатировать рост количества антикризисных управляющих, и как следствие, возрастающую конкуренцию на рынке труда антикризисных управляющих. Оказаться победителем в этой борьбе помогает только профессионализм. Знания и навыки грамотного юриста, опытного экономиста и тонкого психолога в сочетании с управленческим опытом должны составлять в одном человеке единый сплав, который и является профессионализмом в лучшем понимании этого слова. К счастью, профессионализм — качество, которое можно эффективно развивать, используя современные технологии.

---

<sup>1</sup> *Путятин В.Д.* Юридическое образование: миф и реальность // газета «Якутия». 3.04.2008. С. 4.

Антикризисное управление — сравнительно новый вид деятельности, востребованный в условиях современной России. Поскольку в стране класс профессиональных управленцев только формируется, антикризисное управление, которое по утверждению экспертов является «чистым видом управления», находится на переднем плане этого зарождения.

Деятельность антикризисного управляющего многофункциональна. Ему приходится решать целый спектр разнообразных задач: от комплексной диагностики проблем предприятия на разных стадиях проведения процедуры банкротства, до нахождения наиболее приемлемых и максимально эффективных путей. При этом сама антикризисная деятельность проходит в ситуациях высокого напряжения, когда сталкиваются часто взаимоисключающие интересы различных сторон.

Известно, что эффективность антикризисного управляющего зависит не только от специальных юридических, экономических и прочих профессиональных знаний. Не менее важную роль играют личностные качества. Добиваются успеха, прежде всего яркие личности и блестящие профессионалы, способные решать самые сложные задачи. Они умеют продуктивно работать в ситуации неопределенности, проводить эффективный анализ в условиях цейтнота, грамотно ставить цели и определять различные пути их достижения. Образом, наиболее близким по сложности к этой деятельности, пожалуй, может служить шахматный гроссмейстер, удерживающий в голове множество партий, ходов, комбинаций и вариантов развития событий. Поэтому даже резкое изменение ситуации не вызывает у них панического состояния и, по большому счету, в той или иной степени предвидится ими заранее.

Еще одна важная характеристика наиболее успешных антикризисных управляющих — умение продуктивно разрешать конфликты. Обладая очень высокой стрессоустойчивостью, даже в эмоционально насыщенных ситуациях они способны рационально принимать решения.

Длительная работа с реально практикующими антикризисными управляющими показала, что есть существенные пробелы в их подготовке. Прекрасно осведомленные о тончайших нюансах анализа финансовой деятельности предприятия-должника, они оказываются в затруднении при проведении первого собрания кредиторов, разработке стратегии работы с трудовым коллективом, разрешении конфликтных ситуаций, возникающих между кредиторами.

Разработка подобных коммуникативных стратегий не может быть проведена без анализа широкого контекста ситуации и конкретных ее участников. Антикризисные управляющие после базовой программы обучения могут эффективно анализировать внутреннюю среду предприятия, но испытывают определенные сложности в понимании особенностей внешней среды и перспектив развития предприятия-должника.

Возникает необходимость в изменении подхода к обучению антикризисных управляющих. Коррекция программы должна быть связана, в первую очередь, с расширением содержательного ее блока. Особенно это касается вопросов анализа и диагностики внешней среды предприятия, а также разработки собственных коммуникативных стратегий при работе с разными субъектами, включенными в процесс антикризисного управления (кредиторами, трудовым коллективом, инвесторами, представителями местной администрации, другими заинтересованными лицами и сторонами). Второй, не менее важный аспект, требует увеличения доли активных методов обучения (метод анализа конкретных ситуаций, игровые методы, тренинги), которые дали бы возможность реально отработать индивидуальные стили поведения в проблемных ситуациях. Необходимо перейти от психологической подготовки (в ее узком понимании) к комплексному психологическому сопровождению антикризисных управляющих, которое предполагает анализ актуальных возможностей, овладение содержанием, постановку ближайших и отдаленных целей, развитие навыков рефлексии и обучения в рамках практической деятельности.

Рассмотрим вышеуказанные требования отдельно по блокам.

*Анализ актуальных возможностей* предполагает четкое понимание антикризисным управляющим, какие виды деятельности он и члены его команды выполняют наиболее эффективно, а в каких испытывают определенные затруднения. Знание этих тонкостей приводит к эффективному распределению ответственности за конкретные участки и виды работ членов команды антикризисного управляющего. Кроме того, это позволит значительно продуктивнее организовывать собственную деятельность. Нередко наблюдаются ситуации, когда сам антикризисный управляющий хорошо владеет навыками самопрезентации, тогда как аналитическую работу более эффективно выполняют его ближайшее окружение. В этом случае антикризисный управляющий может сконцентрироваться при «наведении мостов» в личном общении с заинтересованными сторонами, уделяя меньше время анализу документов.

*Овладение содержанием* предполагает знание общих закономерностей поведения человека в разных ситуациях на разных ролях и с разными целями, а также владение всеми необходимыми навыками на практике. К таким знаниям и навыкам относятся техника эффективных переговоров, группового принятия решений, конструктивной критики и пр. Такие навыки позволяют достигать необходимых результатов в непосредственном общении.

*Умение ставить цели на ближнее и дальнее развитие* должно быть неотъемлемой чертой антикризисного управляющего. В этом умении сочетаются организаторские качества (способность планирования и проектирования) и мыслительные способности (анализ ситуации и последствий). Видение ситуации сразу в двух планах – тактическом и стратегическом – должно войти в ежедневную привычку антикризисного управляющего.

*Умение извлекать максимальный опыт из ежедневных ситуаций* – залог мудрости – приобретается, как правило, путем развития навыков профессиональной рефлексии. Если антикризисный управляющий обладает привычкой и навыками анализировать собственные возможности и результаты, достоинства и ошибки в данной конкретной ситуации – он в дальнейшем может при необходимости изменить собственную тактику поведения, что позволит достигать более выгодных результатов в более короткое время.

Поскольку специфика деятельности антикризисных управляющих такова, что им приходится общаться с различными людьми и группами людей – их можно назвать мастерами общения. Они не только умеют находить общий язык с различными людьми в различных ситуациях, выслушивать и согласовывать мнения и интересы разных сторон в процессе переговоров, но и способны эффективно убеждать других в своей точке зрения, а в случае необходимости, готовы пойти и на разумный компромисс.

Безусловно, все эти качества приобретаются вместе с опытом. Однако существуют различные консалтинговые и тренинговые компании, российские и зарубежные, которые предлагают программы, способные удовлетворить потребности антикризисных управляющих в развитии профессионально важных качеств. Прежде всего, это тренинги эффективной коммуникации. Тренинги этой группы отличаются невероятным разнообразием. Есть такие, которые направлены на развитие общих коммуникативных качеств личности, а есть специализированные, на которых вырабатывается умение убеждать, направлять процесс взаимодействия в нужную сторону и выбирать соответствующую цели стратегию поведения. На них формируются навыки взаимодействия в конфликтных ситуациях и на переговорах, навыки публичного выступления.

Конечно же, даже суперпрофессионал, не может добиться результата, работая в одиночку. Как правило, успешный антикризисный управляющий уже имеет свою команду, либо может легко ее сформировать. В связи с этим пользуются спросом тренинги «на командообразование». В результате их проведения группа специалистов из разных областей становится единым целым, каждый участник разделяет ценности, цели и задачи, стоящие перед группой, каждый готов сделать все от него зависящее для достижения этих целей.

Не менее популярны тренинги конструктивного проведения совещаний и принятия групповых решений. Не секрет, что многие совещания носят в основном консультативный характер в стиле «мы подумали, и я решил». Взаимодействие различных специалистов

позволяет принять решение, максимально охватывающее все стороны проблемной ситуации. Для эффективного анализа ситуации каждым членом команды, необходимо владение специальными навыками организации групповой работы.

Антикризисное управление нередко подвергается острой критике с разных сторон. Кроме того, сам управляющий часто критикует подчиненных или членов своей команды. Очевидно, что в непростых ситуациях критика часто может быть несправедливой и обидной. Однако представить без этого деятельность антикризисного управляющего довольно сложно. Умение критиковать подчиненного таким образом, чтобы это позволяло в дальнейшем повысить эффективность работы – это навык так называемой «конструктивной критики». Ей можно научиться в специально организованных тренинговых упражнениях.

Профессионализм руководителя практически любой группы, а в особенности, если речь идет об антикризисном управлении, обязательно включает в себя решение вопросов о личной ответственности. Один человек не может держать на контроле все процессы одновременно. Необходимо распределение обязанностей и ответственность за сделанное. Как этого добиться? Речь идет о таком феномене, как делегирование ответственности. В значительной мере препятствие к эффективному распределению ответственности заключается в индивидуальных особенностях руководителя. С этим качеством необходима долгая и кропотливая индивидуальная и групповая работа. И такие тренинговые программы существуют в настоящее время.

Конфликты неизбежно сопровождают антикризисное управление на любом из его этапов. Конфликты интересов слишком часто перерастают в личностные. Антикризисный управляющий должен владеть навыками руководства подобными острыми ситуациями. Смысл таких навыков заключается в способности перевести любой конфликт в конструктивное русло и найти решение существующей проблемы. Такой навык также относится к сфере коммуникативной компетенции. Тренинги на разрешение конфликтных ситуаций позволяют оперативно выработать собственный стиль подхода к конфликтам и их разрешению.

Важно заметить, что среди тренингов разных компаний, даже имеющих одинаковые названия, нет таких, которые полностью копировали бы друг друга. Разные программы, разные ведущие, разные техники. Продолжительность программ тоже может быть различной – от 2–3 до 10 дней. Но есть, безусловно, и некоторые общие черты. Как правило, программы тренингов, помимо специальных упражнений, деловых и ролевых игр, разбора ситуаций и прочих активных методов работы, предусматривают теоретическую часть, позволяющую структурировать практические знания и получить целостное представление о предмете тренинга. Большинство консалтинговых и тренинговых компаний предлагают разработку специальных программ тренингов, ориентированных на конкретного заказчика. Они представляют особый интерес, поскольку при их составлении учитывается специфика проблем, особенности ситуации, а главное – индивидуальные особенности участников.

В последнее время все большее число российских предприятий начинает осознавать преимущество методов цивилизованного ведения бизнеса. В результате возрастает спрос на людей, владеющих современными технологиями управления, умеющими, наряду с решением насущных задач, вырабатывать стратегические направления развития. По сути, аналогичные задачи стоят и перед внешними управляющими. В их решении могут помочь стратегические, организационно-деятельностные и имитационные игры. В качестве участников выступает персонал организации, с которым в дальнейшем предстоит работать. При проведении таких игр используется метод погружения. Люди оказываются вырваны из затягивающей рутины повседневных обязанностей. В специально спроектированной под конкретную проблему игре создаются определенные условия, расширяющие горизонт. Отбрасываются шаблонные схемы, и возникает новое видение ситуации. Игры, как правило, проходят в четыре стадии: анализ проблемы, выделение основных противоречий, формирование непротиворечивой картины и нахождение путей ее достижения. В результате игры у всех ее участников складывается объемное представление о проблемной ситуации и

вырабатывается единая стратегия достижения совместно определенной цели. Каждый из участников понимает свою роль в общей деятельности и свои задачи.

Профессионализм антикризисного управляющего, зависит, прежде всего, от его практического опыта и теоретических навыков. Поэтому регулярное обучение необходимо для преуспевающего антикризисного управляющего.

И все же основная характеристика антикризисного управляющего – это его репутация, т.е. то, что о нем говорят коллеги, подчиненные, конкуренты – все те, с кем каждый день ему приходится работать. Успешный опыт складывается из небольших каждодневных побед: успехов в переговорах, в разрешении конкретного конфликта, в улаживании спорного вопроса. То есть, буквально говоря, в трудовом быту. От этого может напрямую зависеть достижение выгодного соглашения, принятие действенных организационных решений, успешная реализация мероприятий по антикризисному управлению. В современной российской реальности слишком важны личные контакты с союзниками и оппонентами, поэтому умение наладить хороший контакт дорогого стоит.

Знать законодательство, ориентироваться в политической и экономической ситуации, эффективно организовывать совместную работу, вести успешные переговоры, проводить содержательные совещания, владеть навыками убеждения, уметь разрешать конфликты и при этом обладать высокой стрессоустойчивостью – это самые необходимые качества профессионала в антикризисном управлении, которые и позволяют ему приобретать успешную репутацию. Все эти качества достигаются только в повседневном опыте, а современные обучающие технологии – тренинги, стратегические игры, специальные упражнения – помогают достичь желаемого. Экономия времени и предупреждение будущих ошибок – это лишь некоторые выгоды от обучения. Антикризисный управляющий не может позволить себе сказать, подобно Сократу, «Я знаю, что я ничего не знаю». Он должен четко представлять собственные возможности, иметь картину собственных знаний и их развивать и дополнять, что и приводит в результате к достижению новых профессиональных вершин в антикризисном управлении. От каждого антикризисного управляющего в той или иной степени зависит будущее России. И единственное, что может ускорить общий успех – это личный профессионализм.

Наряду с кризис-менеджером одной из важных и можно отметить, что новых специальностей стала профессия риск-менеджера.

Риск-менеджер – это профессия, которая становится с каждым днем все более и более необходимой, и в будущем, по подсчетам специалистов, будет одной из самых востребованных в сфере крупного бизнеса. Риск-менеджеры берут на себя анализ любого вида рисков, осуществляют прогнозы на будущее, которые будут отражать общую картину дохода и потерь компании. Судя по списку перечисленных обязанностей, становится понятным, почему эти специалисты на вес золота, ведь от их прогнозов может зависеть будущее предприятия, а это особенно актуально в период мирового финансового кризиса. Любая крупная организация, которая дорожит своей репутацией, должна иметь в штате риск-менеджера.

Однако, все вышеперечисленные обязанности – это лишь основа. По-настоящему хороший специалист в области риск-менеджмента должен обладать хорошей интуицией, не бояться полагаться на нее и, что самое важное, брать на себя ответственность за принятые решения. Данные специалисты испытывают огромное давление, поскольку в их руках зачастую находится судьба целой компании. Профессия требует высокого профессионализма и знаний.

Помимо всего вышесказанного, надо учитывать такой немаловажный показатель, как подход к работе. Не стоит забывать, что Россия находится между Европой и Азией, между западной раскрепощенностью и восточной традиционностью. Специалист, будь то кризис-менеджер или риск-менеджер, должен брать опыт других стран в данной профессии, и естественно учиться на их ошибках, а не на своих. Возьмем, к примеру, Европу, где данные профессии далеко не редкость и получили огромный успех задолго до того, как в России

появились данные специалисты. Что является главной отличительной чертой европейца? Ответ очень прост – это индивидуализм. Решающим требованием к системе управления европейской компанией является передача максимальных полномочий от руководителя к подчиненным на всех уровнях управления. Это становится возможным, когда к работе привлекаются специалисты высокого класса, которые имеют достаточно независимый и самостоятельный склад мышления, чтобы не соглашаться на меньший уровень ответственности.

Однако коллективизм противостоит индивидуализму, подчеркивающему автономию личности, ее независимость и самостоятельную ценность. Японцы, китайцы, индусы, арабы – коллективисты по сознанию, и мы не утверждаем, что это плохо, в какой-то мере это и хорошо, но относительно риск-менеджера лучше придерживаться индивидуализма. Это связано с тем, что работники данной специальности, в процессе принятия решений, должны полагаться на свои знания и опыт, что обеспечивает им условие успешной реализации антикризисных мер. Так, при разработке антикризисных программ и проектов, менеджеры привлекают большое количество специалистов по разным вопросам деятельности предприятия, и уже на основе полученной информации должны принять обоснованное индивидуальное решение по выходу фирмы из кризиса, т.е. индивидуализм в данной ситуации связан с той ответственностью, которую берет на себя риск-менеджер, принимая решение в той области, где результат достаточно трудно предугадать.

Но возьмем у Востока одно из его основных достоинств – трудолюбие. Несомненно, это очень полезное качество, т.к. если человек хочет достичь пика профессионализма, нужно брать в пример восточные страны, где любовь к труду прививают с ранних лет жизни. Так как именно целенаправленный систематический труд в области антикризисного менеджмента способен обеспечить предприятию половину успеха различных антикризисных проектов. Все это можно достигнуть только в случае добросовестного, но не халатного отношения к труду, которое наблюдается во многих российских предприятиях, где руководители недооценивают степень негативных явлений в компании. Это подтверждает тот факт, что в России менеджеры подходят к решению проблемы с теоретических позиций, а на Западе пытаются выяснить, была ли подобная ситуация и как ее можно решить, исходя из прошлого опыта. С советских времен в российских компаниях для руководителя, в большинстве случаев, желательным является отсутствие инициативы работников, поскольку она порождает проблемы, в то время как на Западе больше ценятся инициативные сотрудники, и наличие амбиций у них, является обязательным условием. Это особенно ценится в условиях разработки и принятия антикризисных решений.

Данным профессиям в наше время отводится важная роль, но не стоит забывать, что у профессии нет большого будущего, но оно есть у профессионалов. Поэтому при подготовке таких квалифицированных кадров, нужно подходить со всей ответственностью.

## Круглый стол «Антикризисное управление в сфере услуг» 2009 г.

*Гродзинская И.Е.*

### Антикризисные меры в сфере туризма

Мировой финансовый кризис не прошёл без последствий для туристического бизнеса как мирового, так и отечественного. Согласно последним данным, финансовый кризис привел к снижению спроса на туристические услуги в России на 30 %.

Падение спроса в данной сфере связано с повышением стоимости зарубежной туристической путёвки в результате удорожания доллара относительно рубля. Из-за нестабильной ситуации в целом, сокращением и снижением зарплат на фирмах, многие клиенты, по свидетельствам туристических операторов, которые уже запланировали свой отпуск в ближайшее время, предпочли отменить свой отдых за рубежом или перенести его до более стабильных времен. И это далеко не все причины, которые привели к падению спроса в области туристического бизнеса.

В условиях наступившего кризиса нужна система антикризисных мер и механизмов. При этом системы мероприятий принято делить на тактические и стратегические. Тактические или оперативные мероприятия, в свою очередь, могут иметь защитный характер (сокращение расходов, закрытие неэффективных подразделений, сокращение персонала, производства и т. д.) или наступательный (маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, модернизация управления и пр.). Главная цель таких мероприятий – возврат к докризисному уровню, в то время как стратегические мероприятия (разработка общих целей, долгосрочных задач менеджмента) позволяют выйти на новый уровень, извлечь положительные возможности из ситуации, даже кризисной.

Многие туристические фирмы закрывают свои филиалы с целью сокращения издержек, однако этим только ухудшают своё положение и репутацию. Однако следует обратить внимание на меры, которые принимаются в данной сфере с целью развития деятельности ещё более бурно, нежели до кризиса.

Туризм – важная сфера для любой страны, и поэтому в решение кризиса активно вмешивается государство.

Государственная политика в сфере туризма представляет собой часть внутренней и внешней политики страны, включает в себя систему вырабатываемых и реализуемых государством целей, приоритетов и способов государственного регулирования туристской деятельности, направленных на поддержку и развитие в стране ответственного, устойчивого и всеобщего доступного туризма.

Целями государственной политики в сфере туризма являются:

- развитие туризма как необходимого условия достойной жизни и свободного развития человека в социальном государстве, решающего фактора нового качества жизни в современном обществе;
- защита прав граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, обеспечение безопасности туризма;
- формирование правовых основ единого туристского рынка в стране;
- развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, увеличение доходов государства и граждан страны, развитие международных контактов, сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного наследия;
- формирование представления о стране как стране, благоприятной для туризма.

Итак, какие меры принимаются на уровне государства в целях поднятия туризма?

Снижение активности на рынке въездного и выездного туризма создает дополнительные возможности для роста путешествий внутри страны. Например, в России пошли именно по этому пути: воспользовались кризисом в целях развития и продвижения туризма в регионах с помощью маркетинговых технологий и привлечения инвесторов к развитию туристических и курортных зон.

Таиланд пошёл по несколько иному пути: помимо внутренней рекламы своих собственных курортов для граждан страны и проведения соответственной политики, связанной, например, со снижением цен до уровня, по которым эти курорты предоставляются иностранным туристам, он активно привлекает иностранных туристов, повышает осведомлённость о курортах, которыми располагает. Правительство страны выделило на 2008 г. Туристическому управлению Таиланда дополнительный бюджет в размере 450 млн. бат (около 12, 85 млн. долл.). Из этих средств, большая часть выделялась на наиболее важные для них рынки: Японию, Корею, Китай, Индию, страны Ближнего Востока и Иран. Учитывая важность рынка России и стран СНГ, из этой суммы на эти рынки выделялось дополнительно 24 млн. бат (685 тыс. долл.). И эти суммы были выделены в дополнение к выделенным ранее на аналогичные цели 40 млн. бат в виде рекламного бюджета. Таким образом, реклама страны проводилась по двум основным программам: Thailand Summer Special Offers и «7 чудес удивительного Таиланда». При этом первая программа подразумевает продвижение пляжный туризм, экскурсии по стране, а вторая – такие виды туризма, как экотуризм, СПА-отдых, «Тайский стиль жизни» и др. Реализация этих программ проходила посредством прессы и телевидения, туристических выставок (МИТТ-2009, «Интурмаркет» и «Отдых») и воркшопов. Уловив тенденцию роста турпотока из Новосибирска, правительство страны наладило прямые круглогодичные чартерные цепочки из Новосибирска в Бангкок (например, такими перевозками занимается авиакомпания «КрасЭйр»), заинтересовав местных туроператоров и снизив стоимость билетов.

Общий «антикризисный пакет» египетского правительства составляет 1,2 млрд. долл. и предназначен отелям и авиакомпаниям, в Испании – 400 млн. евро, в Греции – 200 млн.

Отельеры, представляя собой также активных акторов в сфере туристического бизнеса, не могут остаться в стороне в ситуации падения спроса в данной сфере. Так, к примеру, отель в Патаяе Royal Cliff Beach Resort снизил стоимость стандартного номера на двоих со 128 долл. на 20–30%. К подобным мерам прибегают отельеры по всему миру. Кроме того, отели предлагают бонусы в виде предоставления бесплатных дополнительных услуг или нескольких бесплатных ночевков. Особенно это актуально во время сезонных спадов притока туристов. Для привлечения этих туристов проводятся специальные торговые фестивали.

Что касается туроператоров, то здесь активно применяются такие инструменты, как отсрочки платежей по забронированным турам, минимизация штрафных санкций, фиксирование валютного курса, минимизация процента на конвертацию, кредитование агентств.

Туроператор «Дельфин», функционирующий в сегменте внутреннего туризма, к примеру, предложил полностью отказаться от любых штрафных санкций при аннуляции любого тура по любой причине – программа «Дельфин – за безопасное бронирование!». До него подобных мер в данном сегменте не принималось. Единственное условие: аннуляцию необходимо проводить не менее чем за 3 дня до заезда.

Кроме того туроператоры активно развивают альтернативные направления в период кризиса.

Так, оператор «Асент Трэвел», занимавшийся всегда европейскими направлениями, с приходом кризиса стал предлагать такие не традиционные для компании направления, как США, Гонконг, Швеция, Финляндия, Норвегия.

Кроме изменений в туристических направлениях, компании изменяют расположение своих офисов, перебираясь в бизнес-центры, где проходимость потенциальных клиентов

выше. Здесь можно вспомнить компанию «Асент Трэвел», переехавшую в новый офис в самом центре Екатеринбурга.

Достаточно посмотреть динамику потоков туристов по странам, чтобы понять масштаб урона, который нанёс туристической сфере финансовый кризис, однако если присмотреться, и разобрать последствия кризиса на отдельных участников, станет очевидным тот факт, что некоторые из них не просто восстановились от шока, но даже шагнули вперёд, улучшили своё положение в сравнении с тем, что было в докризисное время. Кризис – это не только риск и ущерб, но ещё и потенциальная возможность улучшения. Тем более, что современный человек не может не отдыхать и не путешествовать, это уже стало неотъемлемой частью его жизни. А значит, туристический рынок всегда будет оставаться на плаву.

#### **Список литературы:**

1. Авиакомпания «КрасЭйр» приступила к выполнению еженедельного прямого чартерного рейса из Новосибирска в Бангкок.  
<http://www.aviaport.ru/digest/2004/11/01/84954.html> (4.12.09).
2. Висану Джароенсилп. В условиях кризиса и спада в туризме для нас важен каждый российский турист. <http://www.interfax.ru/tourism/tourisminf.asp?sec=1464&id=62277> (5.12.09).
3. Новости туроператоров. <http://www.tourbus.ru/news/662.html> (3.12.09).
4. Туроператоры развивают альтернативные направления в период кризиса. <http://www.votpusk.ru/news.asp?msg=268040&cn=RU14> (1.12.09).

*Кравченко Я.А.*

#### **Зачем нужно предвидеть кризисы и как это делать?**

В современном и динамичном мире понятие кризисной ситуации для каждой компании рассматривается в некотором «обыденном» смысле. Так, проблемы с задолженностью или кредитом, высокая текучесть кадров, отставание от главных конкурентов или потеря позиций на рынке – все это может рассматриваться компанией как кризисные ситуации, т.е. такие ситуации, которые переходят в фазу неустойчивости и плохо управляются. А что понимать под «кризисной ситуацией», и какова разница между кризисной ситуацией и самим кризисом? Большая советская энциклопедия дает следующую формулировку кризиса:

Кризис (от греч. *krísis* – решение, поворотный пункт, исход) – переломный момент, тяжёлое переходное состояние, обострение, опасное неустойчивое положение.

С определением же понятия «кризисная ситуация» возникают проблемы, т.к. точного определения такой ситуации не существует, но можно предположить, что кризисная ситуация – это некоторое событие (ситуация), которое переходит в фазу неустойчивой и плохоуправляемой балансировки и которое может повлечь за собой как улучшение, так и ухудшение окружающей ситуации.

Исходя из этого, изначально необходимо различать «кризис» и «кризисную ситуацию».

Безусловно, кризисы и кризисные ситуации могут быть совершенно разными: по длительности, масштабу и охвату, возможным последствиям. Но они также могут привести в организацию и нечто новое, совершенно иное, что позволит компании встать на «новую ступень» своего развития либо начать развивать новый «виток» своей деятельности. Таким образом, кризисом является не только смена позитивной тенденции на негативную (как это обычно и воспринимается), но также и наоборот: смена негативной тенденции на позитивную (такой вид изменений носит, действительно, «переломный» характер).

В настоящее время повышается необходимость в прогнозировании как для организаций различного типа, так и для отдельно взятых индивидов. Средства, которые могут использоваться при этом, варьируются от обычной интуиции до привлечения группы

высококвалифицированных экспертов, а также применения соответствующих методов и инструментов, которые базируются на математических расчетах. Но поиск новых методик и технологий нельзя прекращать, т.к. старые методы постепенно теряют свою эффективность и привлекательность.

Сейчас для большинства компаний выражения «прогноз продаж», «прогноз прибыли» считаются «в порядке вещей», т.к. для современных организаций предвидение и прогнозирование будущих результатов деятельности и возможных рисков является жизненно важным и необходимым. Именно поэтому менеджеры и эксперты стараются использовать различные технологии (например, риск-менеджмент, стресс-тестирование – данные методики применяются, в основном, в банковском секторе). На практике применение данных технологий позволяет выявить появившиеся наиболее вероятные угрозы и работать в направлении их устранения.

Если же говорить о прогнозировании кризисных ситуаций в макромасштабе, то для этого можно использовать специальные опережающие индикаторы, т.е. микроэкономические показатели, колебания которых опережают во времени возникновение колебаний объемов производства. К таким показателям относят курс акций, предложение денег. По изменению опережающих показателей можно судить о направленности макроэкономических процессов или движении экономики в целом. Так, например, в США для того чтобы сделать прогноз кризисных ситуаций, используется Средневзвешенный индекс опережающих индикаторов. Для его расчета необходимо собрать информацию по различным опережающим показателям (производственные заказы, заявки на пособия по безработице, показатели денежной массы  $M$ , средняя рабочая неделя; цены на основные акции, заказы на товары длительного пользования, индекс потребительского доверия). Это трудоемкий, но эффективный инструмент для прогнозирования.

Поскольку в масштабах всей страны создание такой модели носит трудоемкий и объемный характер, то частным компания необходима другая модель в «микромасштабе». Объектом исследования выбрана компания «Атлант-Союз», занимающаяся осуществлением воздушных перевозок пассажиров, багажа и грузов.

Итак, говоря об этапах развития данного сектора, важно отметить, что в годы СССР развитие авиационной отрасли было на разных этапах – от бурного роста до относительного застоя и даже, по некоторым позициям, отката назад. Никто, однако, не сможет не согласиться с тем, что вплоть до 80-х гг. прошлого века Советский Союз по праву считался одной из ведущих авиационных мировых держав. К сожалению, текущее состояние отечественной авиации и современные темпы производства новых воздушных судов не могут удовлетворить имеющийся спрос. Сегодня в 24 российских авиакомпаниях эксплуатируются 203 воздушных судна зарубежного производства. На их долю приходится 35% общего объема пассажирских перевозок и 54% – грузовых. Изобилие квалифицированного и денежно приемлемого персонала осталось в 90-х гг. прошлого века. В настоящее время уже несколько лет подряд авиакомпании участвуют в «гонке» заработных плат (особенно, летного и технического состава), им приходится перекупать и переманивать персонал друг у друга. В условиях мирового финансового кризиса авиационная отрасль сильно пострадала. Благосостояние людей падает, поэтому население вынуждено искать альтернативы авиатранспорту. Кроме того, не стоит забывать и о сильной ситуации внутри сектора, когда мелким компания приходится сражаться с крупными альянсами за право существования. Это означает, что если никто не сможет поддержать отечественную авиацию сегодня, завтра от нее может уже ничего не остаться. Именно поэтому просто необходимо создать модель для прогнозов: что сильнее, а что слабее «ударит» по отрасли. Это поможет в дальнейшем не допускать ошибки и «промахи» в управлении. Модель прогнозирования должна учитывать все возможные слабые и сильные угрозы и сигналы, которые могут повлечь за собой организационные и структурные изменения компании.

Логично будет отметить угрозы и проблемы, с которыми может столкнуться любая компания на пути своего развития. Изначально компании необходимо выделить внешние, независимые сигналы, которые сложнее спрогнозировать и предсказывать, а также внутренние, которые возникают непосредственно внутри самой компании и носят специфический для каждой организации характер. Хотя, если компания вовремя не сможет решить внутренние проблемы, которые постепенно «перебрасываются» из одного отдела в другой, то даже такая совокупность небольших кризисов может привести к системному кризису и последствиям, которые компания уже не в силах предотвратить.

Внешние угрозы очень часто являются «плацдармом» для внутренних проблем, они могут спровоцировать и активировать наиболее открытые и назревающие проблемы. «Перебросить» проблемы из области слабых, только загорающихся сигналов в фазу острого кризиса.

Внешние и внутренние угрозы и проблемы в той или иной степени влияют на организацию, поэтому главная задача заключается в том, чтобы минимизировать это влияние. А для этого изначально необходимо выбрать основные угрозы, которые будут первостепенными по сравнению с остальными. Такими можно назвать: экономические, энергетические, технологические (инновационные) и социально-политические. Эти угрозы в силу специфики выбранной компании и отрасли авиаперевозок в большей степени будут оказывать влияние на внутренние проблемы и на развитие компании в целом.

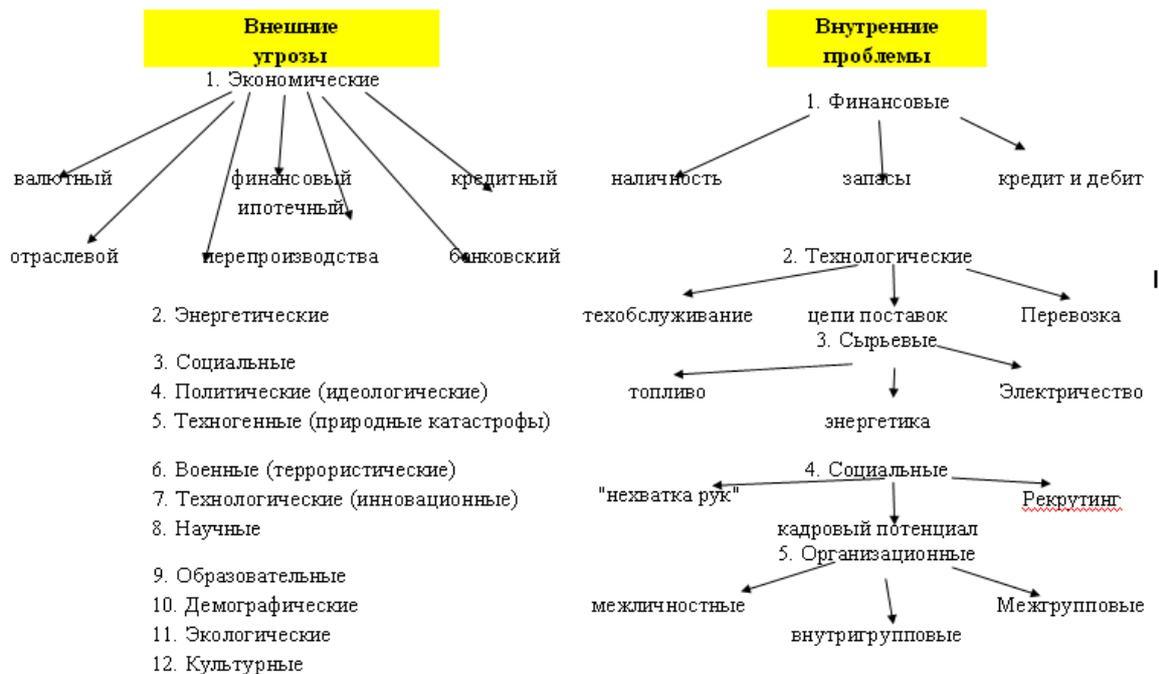


Рис. № 1. Внешние и внутренние угрозы компании

Как же нам предвидеть кризисы? Попробуем это сделать с помощью математических расчетов. Воспользуемся методом анализа иерархий (МАИ), разработанным американским ученым Томасом Саати. Данный метод позволяет провести анализ проблем и выстроить их в «нужном» порядке, создать иерархическую структуру, где на первом месте будут стоять главные проблемы, а за ними несколько групп второстепенных. Сбор данных осуществляется главным образом с помощью процедуры парных сравнений. Результаты парных сравнений могут быть противоречивыми. После того, как проведен анализ всех проблем и созданы данные по группам (внешние и внутренние), по специальному алгоритму рассчитывается итоговый рейтинг. Важно отметить, что в МАИ процедура расчета рейтингов довольно проста, а это делает этот метод доступнее и удобнее.



Рис. № 2. Иерархия возможных угроз компании «Атлант-Союз»

С помощью данной модели появилась возможность выявить наиболее сильные угрозы извне и проблемы, которые могут возникнуть внутри организации. Используемая технология позволила нам выявить наиболее острые угрозы для компании «Атлант-Союз». Такими оказались: финансовый, энергетический и технологически кризисы соответственно. Что же касается внутренних проблем, то все они начинают активироваться под воздействием разных кризисов по-разному. Так, например, социально-политическая напряженность в стране сильнее всего затронет именно кадровый вопрос в организации, а экологические проблемы ударят по проблеме топлива (как в ценовом выражении, так и в сфере обработки и переработки сырья).

Особенно важно то, что такая модель может значительно облегчить задачу при антикризисном планировании. Конечно, прогнозирование кризисных ситуаций невозможно только с помощью одной модели, для этого нужна совокупность методик и технологий, основанных на теории менеджмента, знаниях в области экономики, социологии управления, психологии организационного поведения.

Несомненно, что данный подход будет универсален для любой отрасли и компании, стоит лишь заменить специфические черты, которые будут отражать сферу деятельности компании. Конечно, как и любая модель, эта методика достаточно субъективна. Субъективизм отражается в базовой оценке всех кризисов, угроз и проблем с помощью экспертного мнения, которое может оказаться неправдоподобным и необъективным. Но, к сожалению, даже современные технологии зачастую не могут предсказать что-то, т.к. это сделает профессионал в той или иной отрасли. Поэтому для построения более точной модели, необходимо привлечь опытных и знающих экспертов, которые будут хорошо разбираться не только в определенной отрасли, но и во всей экономической системе, поскольку только совокупность знаний поможет сделать более точные оценки.

Итак, в данной работе была показана математическая модель, применение которой «поможет» организации выявить возможные кризисы. Ведь основная задача антикризисного управления как раз и заключается в том, чтобы предупреждать кризисные ситуации и не допускать их развития в организации.

### Список литературы:

1. *Бобылева А.З.* Стратегия и механизмы антикризисного управления организацией. М.: МГУ, 2003.
2. *Зуб А.Т.* Управление организационными кризисами. М.: Аспект Пресс, 2006.
3. *Саати Т.Л.* Принятие решений при зависимостях и обратных связях. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009.
4. Большая Советская Энциклопедия. <http://bse.sci-lib.com/> (5.12.09).
5. Официальный сайт компании «Атлант-Союз». <http://www.atlant-soyuz.ru/> (5.12.09).

*Остякова Т.А.*

### Частные организации в борьбе с рейдерством

Помимо немногочисленных государственных организаций, которые борются с рейдерством, появились ещё и частные компании. Правда, борьба с рейдерством, как правило, для них является одной из услуг, которые они оказывают. Среди наиболее известных антирейдерских компаний выделяются следующие:

- ОАО «АНТИ» – «Агентство антикризисных технологий и инвестиций», входящее в Группу компаний «Фоэникс»;
- Антирейдерское агентство «ПИРАТ», входящее в Супермаркет услуг «ПИРАТ»;
- Агентство Бизнес Технологий;
- Агентство готового бизнеса Business On;
- Центр корпоративной защиты.

Рассмотрим более подробно каждое из названных предприятий.

#### ОАО «АНТИ» – «Агентство антикризисных технологий и инвестиций»

Компания работает более 7 лет, за это время не потерпела ни одного поражения, выступая в защиту своих клиентов. Основной сферой деятельности является урегулирование и разрешение корпоративных конфликтов, защита от враждебных поглощений, разработка и юридическое закрепление правил, обеспечивающих баланс интересов сторон. Агентство оказывает следующие услуги:

- восстановление утраченных прав;
- комплексное разрешение корпоративных конфликтов;
- партнерское соглашение;
- правовой аудит, разработка комплекса мероприятий по минимизации и устранению рисков;
- реализация комплекса мероприятий по минимизации и устранению рисков, выявленных при аудите;
- создание безопасного холдинга (реструктуризация);
- сопровождение сделок с активами.

При этом на официальном сайте предоставляется полная информация о том, какие действия включает в себя каждая из названных услуг.

Агентство успешно реализовало более 50 проектов по таким отраслям экономики, как:

- промышленность;
- строительство;
- торговля;
- услуги;
- промышленность строительных материалов;

- связь;
- цветная металлургия;
- пищевая промышленность;
- машиностроение и металлообработка;
- легкая промышленность;
- транспорт;
- лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность.

Кроме того, на официальном сайте можно пройти тест на определение, к какой группе риска относится Ваша компания или насколько фирма подвержена рейдерской атаке.

ОАО «АНТИ» активно сотрудничает с Национальным антикоррупционным комитетом. В марте 2009 г. совместно с этими организациями был представлен доклад «Незаконный захват собственности с участием банков в ситуации финансового кризиса», в котором подробно рассмотрены схемы захвата банками активов предприятий. Помимо этого в июле 2008 г. создан специальный проект совместно с журналом «Генеральный директор» – «Современный опыт и инструменты защиты собственности», который является тематическим приложением к упомянутому журналу. Данное приложение подготовлено ведущими экспертами Группы Компаний «Фоэникс» и содержит универсальные советы по защите собственности, показательные примеры и рекомендации практиков.

Пожалуй, по известности и качеству оказываемых услуг Агентство находится на первом месте.

#### [Антирейдерское агентство «ПИРАТ»](#)

Антирейдерское агентство «ПИРАТ», как уже было сказано, входит в Супермаркет услуг «ПИРАТ». К сожалению, на официальном сайт агентства не предоставлена информация о дате создания компании и сроке её существования.

Деятельность компании построена на консалтинге в сфере антирейдерских услуг и проведения слияний и поглощений.

С агентством можно заключить договор на комплексное юридическое обслуживание, на основании которого «ПИРАТ» будет проводить мониторинг текущей деятельности компании, что позволит:

- быть осведомленным заранее о готовящейся рейдерской атаке, и, следовательно, предпринять необходимые меры защиты;
- анализировать возможные угрозы и выработать меры по противодействию им;
- разработать действенные меры, позволяющие свести к минимуму риск финансовых и имущественных потерь от действий враждебных поглощений.

Консалтинг агентства на стадии начавшейся рейдерской атаки представляет собой ответы на следующие вопросы:

- как и что обжаловать;
- в каком порядке;
- что необходимо предпринять на внеочередном собрании акционеров (участников);
- как обезопасить реестр акционеров;
- как безопасно вести хозяйственную деятельность;
- как сохранить физический контроль над компанией и имуществом;
- какова должна быть стратегия PR;
- какова должна быть стратегия взаимоотношений с государственными органами
- как обеспечить личную безопасность и др.

Агентство отслеживает всю информацию на рынке слияний и поглощений. Источником информации служат их клиенты, СМИ и др.

Кроме того, агентство оказывает услуги по юридическому сопровождению сделок слияний и поглощений.

### *Агентство Бизнес Технологий*

Агентство Бизнес Технологий включает в себя группу компаний, которые занимаются консультированием и оказанием помощи в эффективном управлении промышленными активами различных форм собственности. Приоритетным же направлением деятельности агентства является антикризисное управление промышленными активами.

За последние годы работы компания успешно реализовала проекты по:

- антикризисному управлению различными юридическими лицами;
- реструктуризации их бизнеса;
- интеграции в холдинговые структуры;
- юридической и финансовой защиты активов;
- значительному повышению капитализации бизнесов с последующим привлечением стратегического инвестора в различные совместные проекты.

Основные виды деятельности агентства:

- антикризисное управление, в т.ч. вывод предприятий из банкротства;
- возвращение незаконно выведенных активов;
- комплексное обеспечение антирейдерской защиты;
- реструктуризация задолженности по налогам и сборам в бюджеты различного уровня;
- создание эффективных систем корпоративного и финансового управления бизнесом;
- оптимизация персонала промышленных предприятий.

Агентство активно взаимодействует с журналом «Экономическая безопасность», среди тем которого можно найти обеспечение стратегических принципов безопасности в современном обществе и эффективное применение существующей законодательной базы от посягательств на экономические интересы субъекта хозяйственной деятельности, защита от произвола коррумпированных чиновников и недобросовестных конкурентов, обзор зарубежного опыта в разрешении подобных ситуаций.

Таким образом, компания предлагает сотрудничество в области управления промышленными активами, защиту собственности в кризисных ситуациях и прозрачность на всех уровнях ведения бизнеса.

### *Агентство готового бизнеса Business On*

Основным направлением деятельности, как следует из названия компании, является помощь клиентам в покупке/продаже своего бизнеса, при этом оказываются все сопутствующие этому услуги (оценка, поиск потенциальных продавцов/покупателей и т.д.). На официальном сайте в разделе «Каталог готового бизнеса» можно найти те предприятия, которые выставлены на продажу. Кроме того, посетитель сайта может сравнить понравившиеся компании, добавляя к сравнению. Далее зайдя в раздел «Ваш список», можно провести сравнению по выбранным компаниям.

Например, клиента интересует Салон красоты в Москве. Прделав вышеописанную процедуру, он получает данные, которые показаны на рис. ниже.

Так, посетитель сайта получает возможность сразу сравнить понравившиеся салоны красоты, а затем отправить запрос по выбранному бизнесу.

В случае если подходящего бизнеса не нашли, можно отправить заявку.

Агентство оказывает следующие услуги:

- помощь в продаже бизнеса и коммерческой недвижимости;
- помощь в покупке бизнеса и коммерческой недвижимости;
- оценка готового бизнеса;
- защита от недружественных поглощений или антирейдерская защита;

• антикризисное управление, которое, как следует из отсылки на сайт Агентства Бизнес Технологий, отдано на аутсорсинг.

Агентство активно взаимодействует с Профессиональным союзом Антикризисных управляющих, Агентством Бизнес Технологий и журналом «Экономическая безопасность», о котором речь шла ранее.

#### **Центр корпоративной защиты**

«Центр корпоративной защиты – независимая организация, оказывающая услуги по защите предприятий от враждебных поглощений», – именно так сказано на официальном сайте Центра.

Центр образован в 2003 г., в котором объединились юристы, специализирующиеся в области корпоративного и налогового права, а также консультанты в области финансового и экономического анализа.

Основной сферой деятельности является защита бизнеса от незаконных посягательств на собственность. Особое внимание уделяется внедрению превентивных мер, обеспечивающих гарантированную защиту бизнеса от рейдерских атак, но Центр оказывает помощь и при обращении предпринимателей, когда атака уже началась или захват подходит к завершению.

Необходимо отметить, что, пожалуй, это единственный сайт, на котором обозначены миссия и цели компании. Ими являются:

Миссия – оказание квалифицированной юридической и финансовой помощи предприятиям, которые стали объектами враждебного поглощения; реализация на предприятиях комплекса мер, направленных на блокирование попыток перехвата контроля либо других недружественных корпоративных действий со стороны третьих лиц; защита прав миноритарных акционеров.

Цели:

- внедрение цивилизованных способов проведения различных корпоративных действий в Российской Федерации;
- проведение исследований о состоянии рынка слияний и поглощений, семинаров и конференций;
- оказание квалифицированной помощи предприятиям и частным лицам по вопросам корпоративных действий.

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие услуги, которые оказывает Центр корпоративной защиты:

- превентивная защита;
- защита при поглощении;
- защита миноритариев;
- защита сделок слияний и поглощений.

Каждая услуга включает в себя ряд мер, которые расписаны на сайте в соответствующих разделах.

Центр активно взаимодействует со многими изданиями СМИ, что позволяет посетителям сайта быть осведомлёнными о последних событиях, происходящих на рынке M&A, а также о совершенных/предотвращённых рейдерских атаках.

#### **Список литературы:**

1. Московское агентство по развитию предпринимательства. <http://www.marpcons.ru/> (5.12.09).
2. Антирейдерское агентство «ПИРАТ». <http://pirat007.ru/anti/articles/293> (4.12.09).
3. Антирейдер – специализированный антирейдерский портал. <http://antireider.msk.ru/index.php> (4.12.09).

4. ОАО «АНТИ» – «Агентство антикризисных технологий и инвестиций». <http://www.phoenix-gr.ru/anti/> (4.12.09).
5. Агентство Бизнес Технологий. <http://www.abtcompany.ru/> (5.12.09).
6. Центр корпоративной защиты. <http://www.ckz.ru/> (5.12.09).
7. Слияния и поглощения в России. <http://mergers.ru/> (5.12.09).
8. Business On: Агентство готового бизнеса. <http://www.businesson.ru/> (5.12.09).

*Свалова В. Е.*

### **Кризис-менеджмент на рынке общественного питания**

Кризис-менеджмент – комплексный инструмент управления организацией как в период активизации кризисной ситуации, так и за ее пределами. Методологически вся структура антикризисного управления (АКУ) исходит из трех этапов: «до», «во время» и «после» кризиса. При этом для компании важно классифицировать всю совокупность существующих кризисов, составив кризисную карту по шкале вероятности и опасности наступления каждого из них, учитывая природу кризисов и их источник. Внешний источник, например финансовый кризис, или внутренний, несовершенство отдельной компоненты самой системы, возможно, ее организационной структуры, системы управления персоналом, финансами или маркетингом.

Итак, проанализируем кризис-менеджмент услуги на примере рынка общественного питания, рассмотрим влияние финансового кризиса в целом на отрасль и на отдельное предприятие в частности. Более подробно остановимся на анализе АКУ сети кофеен Starbucks.

До финансового кризиса 2009 г. рынок общественного питания развивался очень динамично. Наибольший потенциал среди секторов рынка был у кофеен, что обусловлено его высокой емкостью, а также высокой финансовой отдачей.

В связи с кризисом рынок понес потери: количество клиентов сократилось, а, значит, и прибыль предприятий резко упала, также снизился спрос на традиционные рестораны полного обслуживания (произошел переход клиентов в более дешевые заведения, то есть фаст-фуды). У рестораторов возникла проблема с поставками сырья, в результате чего стали внедряться новые схемы оптимизации процессов. В отрасли произошло сокращение персонала, закрытие нерентабельных точек, а также были остановлены новые инвестиционные проекты. Влияние кризиса на различные сегменты рынка общественного питания можно видеть в табл. №1.

*Табл. № 1. Влияние кризиса на различные сегменты рынка общественного питания<sup>1</sup>*

Сегмент рынка	Падение товарооборота
<b>fine dining</b>	<b>30–50%</b>
<b>кофейни</b>	<b>8–10 %</b>
<b>casual dining</b>	<b>10–20%</b>
<b>QSR, quick&amp;casual</b>	<b>5–15%</b>

<sup>1</sup>Результаты исследования РБК «Рынок сетей общественного питания в условиях кризиса» ([www.consulting.rbc.ru](http://www.consulting.rbc.ru)).

В этой связи важно вспомнить кризис 1998 г., в результате которого рынок услуг общественного питания в России получил импульс к развитию на десятилетие вперед, что отражает положительные стороны его воздействия, двойственную природу кризиса (угроз и возможностей).

Отметим также, что в целом для отрасли характерны некоторые общие меры по регулированию кризиса, среди которых стали активно использоваться силы маркетинга, в том числе:

- партизанского, суть которого состоит в продвижении товара или услуги с минимальными затратами, когда вместо традиционных способов рекламы реализуют креативные рекламные акции, вызывающие внимание целевой группы;
- событийного, который создает позитивный образ бренда при помощи создания нестандартных акций.

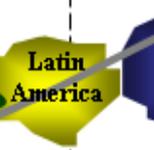
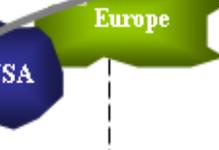
Говоря об АКУ услугой, нужно учитывать *жизненный цикл* самой услуги.

Так, при формировании плана АКУ важно ориентироваться на точки изменения, которые заложены в специфике развития самого товара или услуги, и уже от этого моделировать стратегию управления компанией. Если говорить о рынке общественного питания, отметим, что по статистике, в среднем, без глобальных изменений, удачный ресторан может быть успешным в течении, максимум 5 лет. Рекомендуется вносить изменения уже на 3-м году жизни.

**1. Жизненный цикл услуги.** Жизненный цикл услуги – это период, с момента выхода услуги на рынок до момента ее ухода с рынка.

Принято выделять пять основных стадий жизненного цикла услуги, для каждой из которых характерны свои «поворотные точки» или, говоря иначе, свои кризисные переходные моменты, имеющие системный характер. Смену фаз цикла необходимо непременно учитывать в рамках единой организационной стратегии, на основе которой формируется тактика поведения компании на рынке.

Табл. № 2 Жизненный цикл услуги (на примере компании Starbucks)

	Создание/Внедрение	Рост	Зрелость	Насыщение	Спад
					
<b>Покупатели</b>	Несколько покупателей	Рост пробных покупок	Формирование клиентской базы	Перенасыщение рынка поисками	Отказ от услуги
<b>Конкуренция</b>	Немного конкурентов	Новые конкуренты Борьба за продажи Нет выделения услуги	Сильная конкуренция Создание барьеров входа на рынок	Борьба за сохранение доли рынка Упор на снижение издержек	Уменьшение числа распространителей Выборочное распространение
	1971 г.	1996 г.	2006 г.	2007 г.	

На стадии разработки услуги осуществляется поиск, производство и подготовка к внедрению на рынок услуги-новинки. Этап внедрения характеризуется обеспечением осведомленности потребителя. На стадии роста потребления реализуются активные рекламные мероприятия, пропаганда, при этом значение стимулирования снижается. В стадии зрелости возникает необходимость модификации услуги, разработки новой. Затем

при насыщении рынка важен рост затрат на маркетинг, агрессивную рекламу. На стадии спада компания либо стремится реанимировать старую услугу, либо переключается на новую.

Отметим, что для каждой из фаз характерен свой тип кризиса. Поэтому важной частью АКУ услугой является создание комплексного единого бизнес-плана, который определяет позицию и концепцию компании.

**2. Антикризисное управление сетью кофеен Starbucks.** Первая кофейня Starbucks открылась в Сиэтле в 1971 г. Центральным лицом, принимающим решения в компании, является ее руководитель Говард Шульц, который пришел в Starbucks в начале 80-х. Он является культовой фигурой в истории роста компании, именно с его приходом связывают начало ее активного развития.

По данным на 2008 г., сеть Starbucks состоит из 16 680 заведений в почти 40 странах мира, которые принимают около 35 млн. посетителей еженедельно. Первая кофейня за рубежом была открыта в 1996 г. в Японии. В 2006 г. каждый день в мире открывается пять точек Starbucks, а бренд компании стал одним из самых дорогих в мире. Кроме продажи кофе, самой сети кофеен, Starbucks corp. также занимается продажей фильмов, книг и развивает сеть музыкальных магазинов Hear Music и владеет звукозаписывающей компанией.

В конце 2007 г. было объявлено о введении антикризисного управления в компании, что связано как с развитием внешнего кризиса, так и с развитием внутреннего – кризисом роста. Таким образом, предпринятые меры имели характер как снижения издержек производства, так и переход на новую стратегию развития, инновационность продукции и изменение структуры деятельности в целом.

Можно отметить, что развитие кризиса в компании наблюдалось раньше, чем коллапс финансового кризиса, который лишь обострил латентные кризисные явления. Дело в том, что компания к 2008–2009 гг. стала развиваться настолько быстрыми темпами, что произошло чрезмерное насыщение рынка.

Управление внутренним кризисом осуществляется, в первую очередь, на базе реализации концепции сильной торговой марки, корпоративных ценностей, а также путем создания схем оптимизации и выхода на новые рынки.

В борьбе с внешним кризисом на рынке общественного питания произошла четкая сегментация клиентов, где выделяют три основные группы по принципу реакции на кризис: постоянные, экономные и бывшие гости.

Оставаться на плаву и поддерживать бизнес помогает первая группа. Именно на нее направляют все ресурсы пункты общественного питания, в том числе также действует и Starbucks, внедряя всевозможные схемы формирования лояльности потребителя. Для этих целей компания решила пойти по пути интерактивности.

Отныне компания позиционирует свой бренд как самый коммуникабельный бренд в мире. Менеджеры компании наняли профессиональных блогеров, а также расширили возможности своего сайта в сети Интернет, где посетители могут обсуждать Starbucks в целом и работу отдельных заведений, а также вносить свои предложения по поводу изменений политики работы компании. Также существует предположение о создании новой социальной сети My Starbucks, в которой будут объединены поклонники кофе. Предпринимаемые меры позволяют акцентироваться на пожеланиях постоянной группы клиентов, а также учитывать реальные потребности рынка. Помимо этого, активно используются PR-технологии, компания участвует в различных социальных проектах.

В условиях кризиса интернет-реклама, интернет-позиционирование, продвижение и PR посредством сети Интернет переходит из перспективного и экспериментального в необходимый и обязательный канал между организацией и ее внешней средой.

Также, как пишет *Financial Times*, сеть кофеен начинает свою первую общенациональную телевизионную рекламную кампанию с целью привлечения внимания американцев, поскольку сеть испытывает явную потребность в новых клиентах, что связано

с активным распространением, ростом числа кофеен. Таким образом, Starbucks использует как традиционные маркетинговые методики, так и инновационные.

Отметим, что основными методами привлечения клиентов в период кризиса в заведения общественного питания является введение системы скидок и «антикризисных предложений», адаптированной и гибкой ценовой политики. Так, на фоне общих методик по решению кризисной ситуации (внутреннего и внешнего характера) компания Starbucks выделяет два приоритетных направления работы с гостями: введения предложений по специальным ценам и работа с меню.

**2.1. Выбор стратегии в период внешнего кризиса (финансового кризиса).** В целом антикризисные стратегии заведений общественного питания можно разделить на два класса:

- пассивные — направленные на минимизацию издержек;
- активные — подразумевающие борьбу с кризисом.

Причем последние можно разделить на умеренно-активные и агрессивные.

Пассивная стратегия проявляется в безусловном желании сэкономить в ответ на вызовы внешней среды организации – сокращение числа клиентов, сокращение среднего чека посещения пункта питания, повышение арендных ставок и пр.

Большая часть точек общественного питания придерживается активно-умеренной стратегии. Она предполагает оптимальное сокращение издержек, ориентацию как на постоянных гостей, так и экономных. В целом в компании сохраняется обычный уклад работы, частично снижаются управленческие, административные расходы, расходы на рекламу. Сокращается часть персонала, уменьшаются закупки, корректируются цены. Данная стратегия является значимой для заведений с ограниченными финансовыми возможностями.

Агрессивную стратегию выбирают заведения, ставящие себе цель в период кризиса не столько сохранить свою рыночную долю, а, наоборот, приумножить. Такая стратегия требует затрат и значимого управленческого воздействия.

При этой стратегии действий заведения концентрируется вокруг трех групп клиентов – как группой постоянных и экономных гостей, так и бывших гостей более дорогих заведений.

Если говорить о Starbucks, то они сменили стратегию своего поведения на рынке, выпустив новые, более дешевые продукты, а также использовали частичную стратегию выхода с рынка, убрав часть непрофильных точек.

Компания выпустила линию растворимого кофе и стала продавать его по низкой цене. При этом Г. Шульц утверждает, что это было давно запланированное решение и с кризисом связано косвенно. Создание новой линии вызвало неоднозначную реакцию.

Дэвид Аакер, вице-президент консалтинговой компании в области стратегического маркетинга Prophet, сказал, что растворимый кофе будет идеальным способом расширения бренда Starbucks: «Это рискованно, но они уже сделали очень много рискованных вещей, которые стали успешными. Они поместили свой бренд на авиалинии, мороженое, в супермаркеты».

В этой связи будет актуально упомянуть тезис П. Друкера, который сказал, что если компания стала успешной, значит, кто-то принял на себя серьезное решение.

**2.2. Борьба с внутренним кризисом (кризисом роста).** Основой борьбы с внутренним кризисом организации является оптимальное сочетание маркетинговой стратегии и внутрикорпоративной стратегии по оптимизации бизнес-процессов, в том числе сокращение штата, частичная реструктуризация, удаление непрофильных активов. Ключ к успеху – сильный бренд и корпоративная культура компании, стратегическое управление и инновации.

В связи с внутренним кризисом компания стала менять свою маркетинговую и финансовую политику, а также изменила методику управления персоналом, схемы мотивации.

Среди ключевых принятых мер – оптимизация затрат и исследование потребителя, вывод на рынок новых продуктов.

Фундаментом антикризисного управления компанией является сильнейшая корпоративная культура, которая способствует оперативному внедрению управленческих решений и эффективной системе коммуникации.

Свою роль в процессе антикризисного управления также имеет система управления качеством и система передачи знаний и обучения.

Подводя итоги вышесказанному, отметим, что кризис несет в себе как возможность роста, так и упадка для компании. В связи с этим, необходимо вести постоянный мониторинг как внешней среды организации, так и внутренней. Управление компанией должно осуществляться на базе четкой стратегии как с позиций дальновидного лидера, так и опытного управляющего. Компания процветает в том случае, если ее менеджмент учитывает, что сокращение затрат и рост доходов – не взаимоисключающие вещи. Постоянное внимание к имиджу компании и к ее финансовым показателям – важный аспект в эффективном управлении.

### **Список литературы:**

1. *Дримс Дж.* Кризис: берем быка за рога // Ресторанные ведомости. № 03(131). 2009.
2. Отчеты и сведения о компании. [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) (5.12.09).
3. *Паршуков А.* Кофейни Starbucks пали под натиском экономического кризиса. <http://www.rb.ru/topstory/business/2007/11/16/143435.html> (15.12.2010).
4. *Смирнов Ю.* Кризис доверия – это ещё не кризис жанра общественного питания. [www.suharevka.ru/consulting/crisis.pdf](http://www.suharevka.ru/consulting/crisis.pdf) (15.12.2010).
5. *Шульц Г., Йенг Д.Д.* Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks Дело не в кофе. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
6. *Joseph Michelli.* The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary. NY.: McGraw-Hill. 2007.
7. *Roger Kerin, Steven Hartle.* Marketing w/PowerWeb, Ch. 11: Managing Products and Brands – Product life cycle. E8. NY.: McGraw-Hill. 2006.

**Фесянова О.А.**

### **Антикризисные PR-технологии в рейдерском захвате**

**1. Антикризисные PR-технологии.** Кризис в компании для PR-отдела – это, прежде всего, выход негативной информации из-под контроля. Неважно, правдивая это информация или обман со стороны конкурентов с целью дискредитировать компанию – в любом случае необходимо с этой информацией работать.

Что такое антикризисный PR? В самом общем понимании – это комплекс мер и технологий, ориентированных на прогнозирование кризиса, выявление предшествующих кризису сигналов, предотвращение кризиса или же управление и последующий выход из кризиса и нейтрализация его негативных последствий в случае, если предотвратить не получается. Иными словами, это постоянная работа, включающая в себя мониторинг информации и возникающих событий, ситуаций на протяжении всего существования компании, а не только тогда, когда уже «грянул гром».

В кризисе задействуются те же самые инструменты и те же самые группы интересов, что и в повседневной деятельности компании и ее PR-отдела.

Инструменты, помогающие поддержать имидж компании и предотвратить или контролировать кризисную ситуацию:

- телевидение, газеты, журналы;

- Интернет;
- презентации и пресс-конференции;
- call-центры;
- реклама (как стандартные ролики по телевидению и развороты в журналах, так и рекламные и маркетинговые акции).

Группы интересов – именно они формируют для себя и для других имидж компании, именно они являются «переносчиками» информации во время кризисной ситуации или даже источниками информации, которая может кризисную ситуацию создать:

- СМИ;
- потребители;
- партнеры компании;
- акционеры;
- персонал компании;
- общественные организации.

Главная задача антикризисного PR та же, что и в повседневном – поддержка имиджа компании в целом и руководства в частности. Только вот в антикризисном PR надо делать поправку именно на кризис, т.е. зачастую поддержка имиджа в кризисе – это чаще всего его коррекция из-за негативных событий. И такая коррекция должна быть оперативной и быстрой – иначе будет поздно спасать. Каким образом возможна поддержка и быстрая корректировка? С помощью инструментов и групп, перечисленных выше, а именно через то, что их объединяет, – коммуникативные каналы. Инструменты PR используются для создания и распространения информации, а группы интересов – для направления этой информации в нужное русло и предотвращение ее искажения в случае необходимости. Поэтому в кризисе очень важен контроль коммуникативных каналов. Разумеется, контролировать то, что скажет каждый потребитель о компании своим знакомым или как будет выглядеть утром в понедельник каждый продавец и не будет ли он со злости хамить покупателю в нескольких десятках магазинах компании по всей стране (а то и за ее пределами) – слишком затратно и физически нереально. Гораздо проще и намного эффективнее контролировать каналы, из которых информация поступает, через которые она передается и, возможно, искажается.

1. СМИ в общем и журналисты в частности – «любите их, и они будут любить вас»;
2. наружная информация (наружная реклама, вывески, объявления, т.е. во многом все те PR-инструменты, которые используются) – нельзя допускать ее искажения или вовсе отсутствия;
3. мероприятия (конференции, рекламные акции в точках продаж и т.д.);
4. органы власти – идеальная ситуация, если в таких структурах есть «свои» или возможность лоббирования интересов;
5. Внутренняя коммуникация – работа с персоналом. Информация должна свободно циркулировать среди сотрудников.
6. Неформальная коммуникация – самый сложный и самый важный канал коммуникации. Это то самое «сарафанное радио», в котором циркулируют слухи и домыслы. Здесь нужно уметь управлять уже возникшими слухами или запускать свои собственные, применять манипулятивные и психологические методы.

Обобщая все вышесказанное, надо отметить, что, разумеется, в каждой кризисной ситуации нужно действовать по обстоятельствам, но все же есть несколько общих правил для PR-менеджера.

Первое – нужно работать быстро и не скрывать информацию. Любое промедление, любая закрытость компании для общественности (журналисты, общественные организации,

потребители, поставщики и просто рядовые граждане), отказ давать комментарии мгновенно приведет к домыслам, распространению слухов и ложных сведений, что может погубить имидж компании и ее саму в считанные дни, а то и часы.

Второе – никогда не обманывать. Ложь журналистам и общественности в свое время погубила репутацию такой компании, как Peggier. Нужно помнить, что, так или иначе, но правда всегда откроется. Кроме того, журналисты в погоне за сенсацией и свежей информацией смогут «накопать» все необходимое в кратчайшие сроки. Уж лучше сразу сказать пусть и нелицеприятную правду, признать свои ошибки и огласить свой план действий, чем потом оправдываться за свою ложь и объяснять, почему солгали.

Третье – быть главным информатором. Это значит, что информация должна поступать именно от компании, а не от кого-то другого. Журналисты любят свежую и полную информацию – поэтому надо быть первыми, кто им такую информацию предоставит.

Четвертое – работа с персоналом внутри компании. Тут два важных аспекта:

- необходимо уверить рядовых сотрудников, что ситуация под контролем, им ничего не грозит (увольнение, сокращение, другие неприятные вещи) – если кризис связан еще и с такими возможными последствиями;
- не допускать разногласий в предоставлении информации общественности. Нельзя допускать, чтобы один менеджер говорил одно, а другой – другое. Для этого проводится инструктаж как менеджеров, так и остальных сотрудников, пресс-служба четко и ясно должна объяснить, что и как следует говорить журналистам, сторонним организациям и потребителям.

Пятое – работа со всеми группами интересов (потребители, сотрудники, СМИ, общественные организации, акционеры и властные структуры) *одновременно*, даже если кризис касается одной или нескольких групп.

**2. PR-технологии при рейдерском захвате.** Рейдерский захват – это одна из разновидностей кризиса для компании. Как и любой кризис, он имеет свои предпосылки, свои собственные сигналы, которые можно выявить и тем самым предотвратить возможность рейдерской атаки. Это – в идеале. И чтобы была возможность предотвратить, необходим постоянный непрерывный мониторинг, а в реальной жизни им мало кто занимается.

Следует рассмотреть как PR-технологии самих рейдеров (с их стороны это негативные технологии), так и технологии компании-цели (антикризисные технологии).

И те и другие используют одинаковые инструменты и одинаковые группы интересов – важно лишь то, кто быстрее и качественнее их использует. Именно от этого и зависит, чем все закончится.

1. Мониторинг и изучение внутренней и внешней среды. Для компании-цели это, как уже было сказано, возможность предотвратить возможность рейдерского захвата. Необходимо отслеживать скупку акций (в случае, если это ОАО), а также:

- наличие интереса у посторонних лиц к реестру акционеров, имуществу компании и др.;
- появление негативной информации о компании, её деятельности, собственниках, руководстве в СМИ;
- проявление повышенного интереса к деятельности компании со стороны миноритарных акционеров, контролирующих органов и др.

Информация и слухи среди персонала и акционеров являются главным «сырьем» для дальнейших действий рейдера. Рейдеры при мониторинге ищут «вход» в компанию: сотрудника, акционера, иными словами, того, кто может «слить» необходимую информацию. Еще один способ получить информацию – обратиться в регистрирующий орган (или другой орган власти) для получения необходимых сведений. Группа интересов, с которой в данных обстоятельствах будет вестись наиболее трудоемкая и важная работа – это

акционеры. Акционеры разбиваются на группы и для каждой из них подбирают свои техники и методы обработки и убеждения.

2. Со стороны рейдеров начинается воздействие на миноритарных и крупных акционеров – убеждение, манипуляция и т.д. Чаще всего рейдеры пытаются столкнуть группы акционеров или даже отдельных акционеров между собой и одновременно с генеральным директором и топ-менеджментом. К примеру, можно пустить слух, что генеральный директор хочет выкупить акции мелких акционеров, чтобы увеличить свой пакет. Одновременно с этим должен вестись подрыв авторитета самого генерального директора (через СМИ – об этом будет сказано ниже – или опять же путем слухов). Это настроит мелких акционеров против генерального директора и шансы на то, что они предпочтут продать свои акции кому-то другому (в данном случае этим другим должен стать рейдер), повысятся.

3. СМИ. Одновременно с «обработкой» акционеров рейдеры как правило запускают информацию в СМИ, которая призвана дискредитировать менеджеров, руководство и деятельность компании в целом. Компания-цель, если не имеет возможности предотвратить появление такой информации, должна запустить собственную версию происходящего, обратиться к общественным организациям и властным структурам. Главное для компании-жертвы – привлечь внимание общественности, т.к. властные структуры находятся либо на стороне рейдеров, либо нейтральны до тех пор, пока кто-то (либо рейдеры, либо компания) не предложат более выгодные условия «сотрудничества». Ни для рейдеров, ни для властных структур не представляет никакого интереса «засвечиваться» в СМИ, а также настраивать против себя общественность.

4. Сотрудники. Рейдеры стараются создать конфликтную ситуацию между персоналом и топ-менеджментом – для этого запускаются слухи, внедряются «свои» люди и т.д. Таким образом, создается впечатление некомпетентности руководства не только для общественности, но и для другой целевой группы – персонала. Компания-цель в данном случае должна стараться не допустить разногласий между рядовым персоналом и руководством, нужна четкая координация и постоянное сотрудничество.

Итак, главная особенность антикризисных PR-технологий при рейдерском захвате заключается в том, что запуск технологий компании-цели осложнен ограниченными каналами распространения информации. Следовательно, любая компания должна иметь уже достаточно продуманный план определенных PR-технологий, которые необходимо применить в случае рейдерской атаки, поскольку, как правило, времени не хватает даже на антирейдерские действия. Таким образом, план PR-кампании при рейдерском захвате должен быть частью антикризисной стратегии.

#### ***Список литературы:***

1. Новиков, А.Л. 6 основных принципов PR в кризисной ситуации // Микромаркетинг. 2006. <http://blog.micromarketing.ru/pr/crisis-pr-principles/> (12.09.2009)
2. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. Издательский дом «Питер», 2003.

## Оглавление

<b>Основные методы и функции антикризисного управления и риск-менеджмента .....</b>	<b>5</b>
<i>Остякова Т.А.</i> Антикризисное управление и риск-менеджмент: точки соприкосновения .....	5
<i>Белоножкина К.О.</i> Исторический опыт развития антикризисного менеджмента в России .....	11
<i>Кленина Е.А.</i> «Неклассические» закономерности кризисов .....	15
<i>Сабелькина А.Н.</i> Система риск-менеджмента: понятие, признаки, функционирование .....	20
<i>Кишиневский А.Д.</i> Использование методов финансового риск-менеджмента в системе управления организацией .....	24
<b>Сферы использования антикризисного управления и риск-менеджмента .....</b>	<b>31</b>
<i>Галиев Д.Р.</i> Использование VaR – ограничений в модели Блэка-Литтермана .....	31
<i>Гусейнов Джейхун Акиф оглы, Анварова Н.З.</i> Антикризисное управление человеческими ресурсами компании .....	38
<i>Иванов И.А.</i> Особенности организации и формирования системы риск-менеджмента на венчурных предприятиях.....	45
<i>Кузнецова А.А.</i> Отечественная автомобильная промышленность: антикризисные решения.....	51
<i>Мишина М.С.</i> Эволюция зарубежных подходов к управлению экономическими рисками в лизинговой деятельности.....	57
<i>Нукушев И.А.</i> Роль Таможенного союза в системе антикризисного управления.....	63
<i>Тишкина О.А.</i> Антикризисное управление в сфере HR.....	67
<i>Третьякова Е.В.</i> Антикризисное управление телекоммуникационными компаниями .....	75
<i>Свалова В.Е.</i> Управление рисками и кризами бренда в контексте стратегического менеджмента .....	80
<b>Антикризисное управление и риск-менеджмент в банковской сфере .....</b>	<b>88</b>
<i>Алюкаева В.Е., Ланговая А.Н.</i> Функциональная подсистема в структуре риск-менеджмента банка .....	88
<i>Хаустова Е.В.</i> Управление банковским сектором в период кризиса: издержки и результаты.....	93

<b>Антикризисное управление и риск-менеджмент в государственном секторе.....</b>	<b>100</b>
<i>Ковалькова Е.С.</i>	
Мировой финансовый кризис: причины и способы решения .....	100
<i>Кожин Д.Ю.</i>	
Кластер как фактор антикризисного развития экономики .....	106
<i>Николаева Т.С.</i>	
Антикризисное управление в сфере макроэкономики и риск-менеджмент в контексте текущего экономического кризиса .....	112
<i>Петрухина Е.В.</i>	
Формирование системы антикризисного политического менеджмента региона .....	119
<i>Тушов А.А.</i>	
Сущность, отличительные особенности и условия применения программно-целевого метода .....	128
<i>Хвостова Н.В.</i>	
Российские особенности государственного антикризисного регулирования экономики .....	135
<b>Профессия кризис-менеджер и риск-менеджер .....</b>	<b>142</b>
<i>Пуяткина О.Л.</i>	
Нет профессий с большим будущим, но есть профессионалы с большим будущим .....	142
<b>Круглый стол «Антикризисное управление в сфере услуг» 2009 г. ....</b>	<b>148</b>
<i>Гродзинская И.Е.</i>	
Антикризисные меры в сфере туризма.....	148
<i>Кравченко Я.А.</i>	
Зачем нужно предвидеть кризисы и как это делать? .....	150
<i>Остякова Т.А.</i>	
Частные организации в борьбе с рейдерством .....	154
<i>Свалова В. Е.</i>	
Кризис-менеджмент на рынке общественного питания .....	158
<i>Фесянова О.А.</i>	
Антикризисные PR-технологии в рейдерском захвате .....	162