ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ РОССИИ
Серия изданий

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

M. A. ASAUL

MANAGEMENT OF STABILITY OF BUSINESS ENTERPISE STRUCTURES

Saint-Petersburg
2008

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗРОЖДЕНИЯ

М. А. АСАУЛ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Санкт-Петербург
2008

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

УДК 338.45:69

Одобрено к изданию научно-техническим советом АНО ИПЭВ

Асаул М. А. Управление устойчивостью предпринимательских структур. – СПб.: Издание института проблем экономического возрождения, 2008. – 285 стр.

В книге на раскрыты теоретические основы управления устойчивостью предпринимательских структур: понятие устойчивости в современной науке; проблемы функционирования и потери устойчивости предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы; пути сохранения устойчивости предпринимательских структур.

Также предложена концепция менеджмента изменений как инструмента управления устойчивостью предпринимательских структур, в которой представлены реструктуризация как составная часть менеджмента изменений; менеджмент изменений – как альтернативный вариант антикризисного управления; исследована категория риска в деятельности организации: влияние на изменения и устойчивость.

Разработана методология управления устойчивостью предпринимательских структур на основе менеджмента изменений, предполагающая комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности организации и внешней среды; выработку синергетических целей организации с целью сохранения ее устойчивости; исследование сущности и содержания процесса управления рисками при изменении организации.

Также представлены методические подходы менеджмента изменений к сохранению устойчивости предпринимательских структур, в частности использование инструментов теории катастроф для моделирования устойчивости предпринимательских структур; процедуры банкротства – как одного из путей преодоления кризисных явлений в организации; применение методов оценки риска для сохранения устойчивости организации.

Предложены современные технологии управления изменениями в предпринимательских структурах на примере конкретного проекта, например, формирование интеграционных структур – как путь повышения устойчивости, применение математического аппарата регрессионного анализа для моделирования и управления рисками и устойчивостью.

ISBN-978-5-91460-015-7

Для контактов с авторами: asaul@inbox.ru

Серия книг издается при редакции журнала
«Экономическое возрождение России»

Рецензенты:
А. М. Платонов, д. э. н., профессор, заведующий кафедрой Экономики и управления строительством и рынком недвижимости Уральского государственного технического университета
Р. А. Фалтинский, д. э. н., профессор Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета

© Асаул М. А., 2008
© АНО ИПЭВ, 2008

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития, когда внешняя среда значительно усложнилась, проблема устойчивого функционирования социально-экономических систем не теряет своей актуальности.

Устойчивый рост экономики и благосостояния граждан нашей страны является одной из главных целей российского государства. Для ее достижения необходимо улучшить инвестиционный климат в стране, повысить защищенность финансовых ресурсов, инвестиций и капиталовложений. Чем стабильнее и предсказуемей ситуация в стране, а также чем лучше защищены права инвесторов, тем больше объем финансовых вложений в страну.

Обеспечение устойчивого функционирования и развития предпринимательских структур является основой реализации стратегии устойчивого экономического развития России. Устойчивость предпринимательских структур служит залогом выживаемости и основой стабильности положения на рынке. На нее оказывают влияние множество различных факторов: положение на рынке, конкурентное давление, потенциал в деловом сотрудничестве, степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов, эффективность хозяйственных и финансовых операций и т. п.

Устойчивость является важнейшей характеристикой экономической деятельности в рыночных условиях. Она обеспечивает преимущество в привлечении инвестиций, получении кредитов, выборе поставщиков и подборе квалифицированных кадров. Чем выше устойчивость организаций, ведущих хозяйственную деятельность на инновационной, рисковой основе, тем выше их независимость от изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться на краю банкротства.

Такая специфика строительной деятельности, как отсутствие непрерывного и ритмичного производства, значительное количество участников строительного процесса, неподвижный характер строи-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тельной продукции, влияние природных, географических и других случайных факторов, свидетельствует о том, что развитие теории и практики обеспечения экономической устойчивости предпринимательских структур в инвестиционно-строительной сфере приобретает в настоящее время не только теоретическое, но важнейшее практическое значение.

Кроме того, существует необходимость обеспечения устойчивого финансово-экономического положения участников инвестиционно-строительной деятельности в условиях, неопределенности, неполноты информации и риска. Актуальным становится поиск и внедрение в практику таких форм и методов управления, использование которых позволяло бы поддерживать показатели финансовой устойчивости на должном уровне, не допускать кризисного состояния, несмотря на возрастающую сложность и непостоянство современных экономических, социальных, экологических, политических, культурных и других условий, т. е. существует необходимость использования в управлении предпринимательскими структурами элементов менеджмента изменений, риск-менеджмента, антикризисного управления.

Таким образом, актуальность представленного исследования обусловлена необходимостью и потребностью в развитии теории и методологии обеспечения устойчивости предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы и разработке практических рекомендаций по управлению структурными изменениями, рисками, предотвращению и преодолению кризисных явлений.

Целью написания данной работы явилось развитие теории и методологии обеспечения устойчивости предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы на основе использования менеджмента изменений, риск-менеджмента и антикризисного управления.

Для достижения этой цели были поставлены и последовательно решены такие задачи как:

- исследование теоретических основ управления устойчивостью предпринимательских структур путем определения понятия устойчивости в современной науке; выявления проблем функционирования и потери устойчивости организаций, осуществляющих деятельность в инвестиционно-строительной сфере; выявления путей сохранения их устойчивости;
- разработка концепции менеджмента изменений как инструмента управления устойчивостью предпринимательской структуры на основе рассмотрения возможностей реструктуризации как составной части менеджмента изменений; применения менеджмента изменений в

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

качестве альтернативного варианта антикризисного управления; исследования категории риска в деятельности предпринимательских структур, его влияния на изменения и устойчивость;

- разработка методологии управления устойчивостью предпринимательских структур на основе менеджмента изменений, включающей в себя комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности организации и внешней среды; выработку синергетических целей организации; раскрывающую сущность и содержание процесса управления рисками при изменении организации;
- разработка методических подходов менеджмента изменений к сохранению устойчивости предпринимательских структур с помощью использования инструментов теории катастроф для моделирования устойчивости; процедуры банкротства как одного из путей преодоления кризисных явлений в организации; методов оценки риска для сохранения устойчивости предпринимательской структуры;
- создание технологии управления изменениями в предпринимательской структуре на примере конкретного проекта, включающей в себя применение инструментов интеграции, повышающих устойчивость структур; применение математического аппарата для моделирования и управления рисками и устойчивостью.

Теоретической и методологической основой работы явились:

- системный подход, методы экономико-математического моделирования, регрессионного анализа, синергетический подход;
- труды отечественных и зарубежных специалистов по теории управления, теории организации, теории катастроф, исследованию устойчивости, теории самоорганизации, проблемам развития инвестиционно-строительной сферы; законы и постановления Правительства Российской Федерации, а также практическое исследование специфики работы и проблем организаций, осуществляющих свою деятельность в инвестиционно-строительной сфере.

Теория устойчивости – многообразная дисциплина, изучающая закономерности поведения систем под действием внешних воздействий.

Исследованию вопросов устойчивости посвящено множество работ. Широко известны первые работы в этой области Лагранжа, Рауса, Жуковского и Пуанкаре. Значительным вкладом в теорию устойчивости явилось исследование выдающегося русского математика А. М. Ляпунова «Общая задача об устойчивости движения» (1892), которая еще и сегодня представляет собой основу всех исследований в этой области. А. М. Ляпунов дал строгое математическое определение устойчивости. Рассматривая нелинейные задачи небесной механики,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

А. М. Ляпунов доказал несколько теорем, решающих в общем виде задачу устойчивости. Значительный вклад в развитие его идей внесли А. А. Андронов и Л. С. Понтрягин, которые ввели понятие грубости, т. е. структурной устойчивости системы. Среди создателей современной теории устойчивости отмечают также русских ученых Н. Г. Четаева, Е. А. Барбашина, Н. П. Еругина, Н. Н. Красовского.

Универсальность процессов самоорганизации в различных областях определяет необходимость поиска единого подхода и исследования широкого круга нелинейных уравнений, возникающих в большом числе конкретных задач. Такой единый подход существует. С 50-х годов прошлого века началось интенсивное развитие теории катастроф и ее многочисленных приложений. Среди работ, посвященных теории катастроф, можно отметить труды В. И. Арнольда, Т. Брекера, Л. Ландера, Р. Гилмора, Дж. Касти и т. д.

Анализ экономической литературы, посвященной проблеме риска, таких авторов, как В. Абчук, А. Альгин, С. Жизнин, Ю. Осипов, Б. Райзберг, С. Валдайцев, показывает, что среди исследователей нет единого мнения относительно определения риска и его влияния на устойчивость организации.

Проблемы управления и, в частности, управления в инвестиционно-строительной сфере, на протяжении многих лет находятся в центре внимания таких исследователей, как А. Н. Асаул, В. В. Асаул, В. В. Бузырев, В. М. Васильев, А. И. Вахмистров, Е. А. Владимирский, Г. В. Генералов, А. А. Горбунов, Е. Г. Гужва, С. А. Ершова, В. А. Заренков, В. С. Кабаков, Л. М. Каплан, А. В. Карасев, А. Н. Ларионов, Б. Н. Небритов, Ю. П. Панибратов, Н. И. Пасяда, А. А. Петров, А. М. Платонов, Л. С. Пузыревский, А. С. Роботов, Е. И. Рыбнов, В. М. Серов, Е. Б. Смирнов, К. Б. Титов, Р. А. Фалтинский, Н. М. Чикишева и др.

В данной книге освещены теоретические основы управления устойчивостью предпринимательских структур: понятие устойчивости в современной науке; проблемы функционирования и потери устойчивости предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы; пути сохранения устойчивости предпринимательских структур.

На концептуальном уровне рассмотрена возможность применения менеджмента изменений как инструмента управления устойчивостью предпринимательских структур, в т. ч. реструктуризация как составная часть менеджмента изменений; менеджмент изменений – как альтернативный вариант антикризисного управления; исследована категория риска в деятельности организации: ее влияние на изменения и устойчивость.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

На уровне методологии предложены комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности организации и внешней среды; выработка синергетических целей организации с целью сохранения ее устойчивости; рассмотрены сущность и содержание процесса управления рисками при изменении организации.

На методическом уровне рассмотрена возможность использование инструментов теории катастроф для моделирования устойчивости предпринимательских структур; процедура банкротства – как один из путей преодоления кризисных явлений в организации; применение методов оценки риска для сохранения устойчивости организации.

На примере конкретного проекта рассмотрены современные технологии управления изменениями в предпринимательских структурах, например, формирование интеграционных структур – как путь повышения устойчивости; применение математического аппарата регрессионного анализа для моделирования и управления рисками и устойчивостью.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ГЛАВА I
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

1.1. Понятие устойчивости в современной науке

Исследуя понятие устойчивости, можно встретить такую фразу: «Термин «устойчивость» настолько выразителен, что он сам за себя говорит»[1]. В Математическом энциклопедическом словаре сказано: «Устойчивость – термин, не имеющий четко определенного содержания…». И та и другая цитаты заимствованы у математиков. В физике, например, существуют термины: «устойчивость движения», «устойчивость равновесия», «термодинамическая устойчивость», «устойчивость упругих систем» и т. д. Во многих науках понятие устойчивости является основополагающим. Существует множество подходов к тому, что считать устойчивостью. Чаще всего, под **устойчивостью** понимают способность системы адекватно реагировать на изменение внешних условий.

Понятие устойчивость имеет несколько значений, но каждое из них относится к общему толкованию этого термина.

- В механике устойчивость характеризуется ответом на малое возмущение системы, находящейся в механическом равновесии. Различают асимптотическую устойчивость, устойчивость по Ляпунову, экспоненциальную устойчивость, асимптотическую устойчивость в целом и др.
- В теории вероятностей определяют статистическую устойчивость как сходимость частот значений результатов измерения физической величины.
- В теории автоматического управления устойчивость характеризуется реакцией динамической системы на внешние воздействия.

[1] И. И. Ашмарин, «Устойчивое человеческое развитие: размышления о понятии».

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- В численном анализе устойчивость показывает, каким образом алгоритм связан с ошибками в вычислениях.
- В повседневных разговорах о компьютерах устойчивость – это склонность системы или программы к краху.
- В метеорологии воздушная устойчивость относится к вертикальным перемещениям воздушных потоков.
- В социологии также существует термин социальная устойчивость.
- В экологической науке есть понятие «устойчивость популяции» – это ее способность находится в состоянии динамического равновесия со средой: изменяются условия среды – адекватно изменяется и популяции. Условия возвращаются в начальное значение – популяция также восстанавливает свои свойства. Стабильность же предполагает способность сохранять свои свойства, не смотря на внешние изменения.
- В экономической науке устойчивость трактуется как способность экономических систем сохранять свое качество в условиях изменяющейся среды и внутренних трансформаций.

Исследование вопросов проявления сущности устойчивости сложных систем, в том числе экономической устойчивости предприятий показало отсутствие на сегодняшний день единого общепринятого мнения по определению данной категории.

Впервые термин «экономическая устойчивость» возник в связи с рассмотрением проблемы ограниченности ресурсов, которая стала последствием глобальных энергетических кризисов 1973 и 1979 годов. За время своего существования это направление экономической мысли превращается в отдельную дисциплину, которую называют «ecosestate» (экосестейт) «economic security of state»). Это означает – экономическая устойчивость государства. Последнее можно достичь при экономической устойчивости его структурных элементов (территорий, отраслей, предприятий).

Также экономическую устойчивость можно конкретизировать как обеспечение его рентабельной производственно-коммерческой деятельности за счет повышения эффективности использования производственных ресурсов и управления предприятием, устойчивого финансового состояния за счет улучшения структуры активов, а также стабильного развития мощности предприятия и социального развития коллектива при самофинансировании в условиях динамично развивающейся внешней среды.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В современной экономической литературе наравне с понятием экономической устойчивости, фигурируют организационно-экономическая и финансово-экономическая устойчивость.

В целом, понятие экономической устойчивости организации можно сформулировать так: равновесное сбалансированное состояние экономических ресурсов, которое обеспечивает стабильную прибыльность и нормальные условия для расширенного воспроизводства устойчивого экономического роста в длительной перспективе с учетом важнейших внешних и внутренних факторов.

Финансовая устойчивость – это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. Действительно, в результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние может оставаться неизменным либо улучшиться или ухудшиться. Поток хозяйственных операций, совершаемых ежедневно, является как бы «возмутителем» определенного состояния финансовой устойчивости, причиной перехода из одного типа устойчивости в другой.

Понятие «финансовая устойчивость» организации более широкое в отличие от понятий «платежеспособность» и «кредитоспособность», так как включает в себя оценку различных сторон деятельности организации. Отечественные экономисты по-разному трактуют сущность понятия «финансовая устойчивость». В начале 90-х гг. запас финансовой устойчивости предприятия характеризовали запасом источников собственных средств, при том условии, что его собственные средства превышают заемные. Она оценивалась также соотношением собственных и заемных средств в активах предприятия, темпами накопления собственных средств, соотношением долгосрочных и краткосрочных обязательств, достаточным обеспечением материальных оборотных средств собственными источниками.[2]

Финансовая устойчивость предприятия отражает такое состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также затраты по его расширению и обновлению.

Определение границ финансовой устойчивости предприятий относится к числу наиболее важных экономических проблем, ибо недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятий и отсутствию у них средств для развития производства, а избыточная будет препятствовать развитию, отягощая

[2] Гиляровская Л., Вехорева А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

затраты предприятиям излишними запасами и резервами. Следовательно, финансовая устойчивость должна характеризоваться таким состоянием финансовых ресурсов, которое соответствует требованиям рынка и отвечает потребностям развития предприятия.

При исследовании финансовой устойчивости выделяется обособленное понятие – «платежеспособность», не отождествляемое с предыдущим. Платежеспособность является неотъемлемым компонентом финансовой устойчивости. Можно сказать, что финансовая устойчивость – это гарантированная платежеспособность и кредитоспособность предприятия в результате его деятельности на основе эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. В то же время – это обеспеченность запасов собственными источниками их формирования, а также соотношение собственных и заемных средств – источников покрытия активов предприятия.

Термин «платежеспособность», являющийся важным компонентом финансовой устойчивости, тоже на сегодня не имеет однозначного определения. В экономической литературе зарубежных стран, в работах авторов, занимающихся традиционным анализом ликвидности баланса, установлено, что главная цель анализа ликвидности — вынести суждение о платежеспособности предприятия.[3] При этом платежеспособной считается такая организация, которая способна своевременно выполнить свои обязательства. Здесь понятие платежеспособности охватывает не только абсолютную или краткосрочную, но и долгосрочную платежеспособность.

Понятно, что платежеспособность предприятия в данный конкретный период времени является условием необходимым, но недостаточным. Условие достаточности соблюдается тогда, когда предприятие платежеспособно во времени, т. е. имеет устойчивую платежеспособность отвечать по своим долгам в любой момент времени.

Однако можно ли в этом смысле говорить, что предприятие финансово устойчиво? Ведь погасить прежние долги можно и за счет новых долгов, например, кредитов, так и не найдя точки финансового равновесия между собственными и заемными средствами. При этом можно активно пользоваться эффектом финансового рычага, хотя предприятие будет оставаться даже неплатежеспособным, а структура баланса неудовлетворительной.

Оценка кредитоспособности позволяет прогнозировать перспективную платежеспособность, и ее анализ тесно связан с анализом

[3] Гиляровская Л., Вехорева А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

платежеспособности, финансовой устойчивости и прибыльности капитала.

Для оценки эффективности использования капитала, в наиболее общем случае, используют три основных показателя доходности:

- общую рентабельность инвестированного капитала
- ставку доходности заемного капитала, инвестированного кредиторами;
- ставка доходности (рентабельности) собственного капитала.

Рентабельность собственного капитала, как отношение чистой прибыли к величине собственного капитала, можно выразить следующим образом:

$$Rск = \frac{БП}{СК + ЗК}(1 - Кн) + \left[\frac{БП}{СК + ЗК}(1 - Кн) - СП\right] \cdot \frac{ЗК}{СК}, \quad (1.1)$$

где $БП$ – балансовая прибыль;

$СК$ – собственный капитал;

$ЗК$ – заемный капитал;

$Кн$ – коэффициент налогообложения (отношение суммы налогов к сумме прибыли);

$СП$ – ставка ссудного процента, предусмотренная кредитным договором.

Так как

$$Rск = \frac{ЧП}{СК}, \quad (1.2)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль после выплаты налогов;

$$ЧП = БП - налоги, \text{ т.е.} \quad (1.3)$$

$$ЧП = \frac{БП(1 - Кн)}{СК + ЗК}(СК + ЗК) - СП \cdot ЗК; \quad (1.4)$$

$$ЧП = \frac{БП}{СК + ЗК} СК(1 - Кн) + \frac{БП}{СК + ЗК} ЗК(1 - Кн) - СП \cdot ЗК; \quad (1.5)$$

$$Rск = \frac{\frac{БП}{СК + ЗК} СК(1 - Кн) + \frac{БП}{СК + ЗК} ЗК(1 - Кн) - СП \cdot ЗК}{СК}, \quad (1.6)$$

тогда получаем:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

$$Rск = \frac{БП}{СК + ЗК}(1 - Кн) + \left[\frac{БП}{СК + ЗК}(1 - Кн) - СП\right] \cdot \frac{ЗК}{СК} \quad (1.7)$$

Разность между рентабельностью собственного капитала и рентабельностью всего инвестированного капитала образуется за счет вышеупомянутого эффекта финансового рычага (ЭФР):

$$ЭФР = \left(\frac{БП}{СК + ЗК}(1 - Кн) - СП\right) \cdot \frac{ЗК}{СП} \quad (1.8)$$

Эффект финансового рычага показывает, на сколько процентов увеличивается рентабельность собственного капитала за счет привлечения заемных средств в оборот предприятия. Он возникает в тех случаях, если рентабельность инвестированного капитала выше ссудного процента.

Эффект финансового рычага состоит из двух компонентов: разности между рентабельностью инвестированного капитала и ставкой процента за кредиты (дифференциала) $\left(\frac{БП}{СК + ЗК}(1 - Кн) - СП\right)$ и плеча финансового рычага $\left(\frac{ЗК}{СК}\right)$.

Положительный эффект финансового рычага возникает, если дифференциал > 0. При таких условиях выгодно увеличивать плечо финансового рычага, т.е. долю заемного капитала.

Если дифференциал < 0, создается отрицательный эффект финансового рычага, в результате чего происходит «проедание» собственного капитала.

Таким образом, привлечение дополнительных заемных средств создает возможность более быстрого развития предприятия. Но при этом возникает и дополнительный риск, связанный с нарушением соотношения собственного и заемного капитала. Задача состоит в том, чтобы пойти на экономически обоснованный риск в рамках дифференциала.

Организация должна обладать гибкой структурой финансовых ресурсов и при необходимости иметь возможность привлекать заемные средства. Поэтому другим проявлением потенциальной устойчивости организации служит ее кредитоспособность, т. е. возможность своевременно и в полном объеме рассчитываться по своим обязательствам в связи с возвратом кредита. Кредитоспособной является та организация, которая имеет все предпосылки и возможности для получения кредита, а также обладает способностями своевременно возвра-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тить его с уплатой причитающихся процентов. Она тесно связана с финансовой устойчивостью организации и показывает, обладает ли компания способностью при необходимости мобилизовать денежные средства из разных источников для погашения кредита.

Идея расчета показателя финансовой устойчивости предприятия состоит в том, чтобы оценить риски, связанные с финансированием его деятельности с помощью привлеченных источников средств. По мнению Гиляровской, финансовая устойчивость – это экономическое и финансовое состояние организации в процессе распределения и использования ресурсов, обеспечивающем ее поступательное развитие в целях роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности.[4]

Можно сказать, что финансовая устойчивость – это стабильность финансового положения предприятия, обеспечиваемая достаточной долей собственного капитала в составе источников финансирования.

Достаточная доля собственного капитала означает, что заемные источники финансирования используются предприятием лишь в тех пределах, в которых оно может обеспечить их полный и своевременный возврат. С этой точки зрения краткосрочные обязательства по сумме не должны превышать стоимости ликвидных активов.

Запас финансовой устойчивости предприятия также можно определить по формуле:

$$ЗФУ = \frac{Выручка - Порог\ \ рентабельности}{Выручка} 100\%, \qquad (1.9)$$

где порог рентабельности – это сумма выручки, необходимая для покрытия всех постоянных расходов предприятия. Рентабельность при такой выручке будет равна нулю, т. е. не будет ни прибыли, ни убытка.

$$Порог\ рентабельности = \frac{Постоянные\ затраты\ в\ себестоимости\ реализованной\ продукции}{Доля\ маржинального\ дохода\ в\ выручке} \qquad (1.10)$$

$$Доля\ маржинального\ дохода\ в\ выручке = \frac{Прибыль + Постоянные\ затраты}{выручка} \qquad (1.11)$$

[4] Гиляровская Л., Вехорева А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Точно также, как необходимо рассчитывать точку безубыточности и запас финансовой устойчивости для каждого предприятия, точно также следует определять и точку финансового равновесия.

Финансовое равновесие представляет собой такое соотношение собственных и заемных средств предприятия, при котором за счет собственных средств полностью погашаются как прежние, так и новые долги. При этом, если нет источника для погашения новых долгов в будущем, то устанавливаются определенные граничные условия на использование уже существующих собственных средств в настоящем. Это означает, что размер новых долгов ограничивается размером уже существующих и, следовательно, ожидаемых собственных средств.

Таким образом, рассчитанная по определенным правилам точка финансового равновесия не позволяет предприятию, с одной стороны, увеличить заемные средства, а с другой, нерационально использовать уже накопленные собственные средства.

Следовательно, соблюдение условия финансового равновесия создает нормативную базу для финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности во времени, а также накладывает определенные ограничения на размер его обязательств перед работниками предприятия, кредиторами, бюджетом, банками и инвесторами.

Условием для возникновения финансово-экономической устойчивости предприятия является определение точки финансово-экономического равновесия, что позволяет за счет определенного соотношения собственных и заемных средств иметь источники для покрытия долгов и обязательств предприятия как в настоящем, так и в следующем отчетном периоде. Конкретное значение такой точки количественно определяет величину индикатора финансово-экономической устойчивости, а вместе с ним и зону устойчивости, зону напряженности и зону риска.

Для оценки финансовой устойчивости необходим такой критерий, который бы одновременно соединял в себе информацию об активах, капитале и финансовых ресурсах, а финансовое состояние предприятия рассматривалось бы в динамике. В качестве такого критерия может выступать соотношение между активами и капиталом предприятия на основе определенной группировки. Особое внимание при этом уделяется активам, обеспеченных собственным капиталом.

Собственные текущие активы, финансируемые за счет собственного капитала, представляют собой собственные оборотные средства в традиционной терминологии и численно равны рабочему капиталу (РК):

$$РК = СТА = СК - ВНА = ТА - ЗК, \qquad (1.12)$$

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

где *СТА* – собственные текущие активы;
СК – собственный капитал;
ВНА – внеоборотные активы;
ТА – текущие активы;
ЗК – заемный капитал.

Другими словами, принимается, что все долгосрочные активы собственные, а весь заемный капитал покрывается текущими активами.

В свою очередь, собственные финансовые активы, источником которых, выступает собственный капитал, получили название финансового капитала (ФК):

$$ФК = СФА = СК - НФА = ФА – ЗК, \quad (1.13)$$

где *СФА* – собственные финансовые активы;
СК – собственный капитал;
НФА – нефинансовые активы;
ФА – финансовые активы;
ЗК – заемный капитал.

Это означает, что все нефинансовые активы собственные, а финансовые активы покрывают весь заемный капитал.

Разумеется, выбор рабочего и финансового капитала в качестве критерия финансовой устойчивости не является случайным. Несмотря на то, что каждый из них мажет принимать положительные, отрицательные или нулевые значения, оба эти показателя дополняют друг друга. Задача заключается в том, чтобы оба эти показателя были величинами неотрицательными, а превышение одного показателя над другим зависит исключительно от выбранного направления развития.

Другая особенность рабочего и финансового капитала заключается в том, что их можно представить в денежной и неденежной форме.

При этом и денежная, и неденежная часть рабочего и финансового капитала могут принимать положительные и отрицательные значения.

Недостаток денежных средств в рабочем и финансовом капитале означает перерасход собственных финансовых ресурсов или их прямое отсутствие и привлечение заемных.

В то же время отрицательное значение неденежной составляющей характеризует перерасход собственного капитала, а его положительное значение — о достаточности собственных средств.

Некоторые исследователи отмечают, что в качестве индикатора финансово-экономической устойчивости (ИФЭУ) может выступать только финансовый капитал (ФК), представляющий собой сово-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

купность всех собственных финансовых активов (СФА) в денежной и неденежной форме. Такой выбор связан с тем, что главное – это вопрос платежеспособности, причем платежеспособности исключительно в денежной форме.

Величина превышения собственного капитала над нефинансовыми активами называется чистым кредитованием (ЧК), а превышение нефинансовых активов над собственным капиталом — чистым заимствованием (ЧЗ).

Если

$$ИФЭУ = ФК = СФА = СК — НФА = ФА — ЗК, \quad (1.14)$$

то ФК может принимать одно из трех значений:

- если ФК > 0, то ЧК (собственные денежные средства можно вкладывать);
- если ФК = 0, то Р (собственные денежные средства ограничены);
- если ФК< 0, то (недостаток собственных средств в денежной форме и необходимость привлечения заемных).

Таким образом, для чистого кредитования характерно преобладание СФА в величине СК, что говорит об устойчивом финансовом положении предприятия. СФА можно с уверенностью инвестировать в основные средства, строительство, ценные бумаги, предоставлять займы, размещать средства в банках, в уставные капиталы других предприятий, при этом все НФА являются собственными, а весь ЗК воплощен в ФА:

$$СК = СФА + НФА + ФА = СФА + ЗК. \quad (1.15)$$

Равновесие означает, что все НФА являются собственными, а ФА – заемными:

$$СК = НФА \text{ и } ФА = ЗК. \quad (1.16)$$

Чистое заимствование однозначно свидетельствует о недостатке собственных средств, который восполняется заемным капиталом:

$$СК + СФА = НФА \text{ и } ФА + СФА = ЗК. \quad (1.17)$$

Следовательно, расчет ИФЭУ на основе формулы финансового капитала дает возможность сначала определить точку финансового равновесия, затем судить по знаку индикатора об устойчивости или неустойчивости данного предприятия, а количественное значение

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

данного параметра определяет либо запас устойчивости, либо недостаток собственных средств.

Также следует добавить, что степень устойчивости состояния предприятия условно можно разделить на 4 типа (уровня).

1. Абсолютная устойчивость предприятия. Все займы для покрытия запасов (ЗЗ) полностью покрываются собственными оборотными средствами (СОС), то есть, нет зависимости от внешних кредиторов. Это условие выражается неравенством:

$$ЗЗ < СОС. \quad (1.18)$$

2. Нормальная устойчивость предприятия. Для покрытия запасов используются нормальные источники покрытия (НИП).

$$НИП = СОС + ЗЗ + Расчеты\ с\ кредиторами\ за\ товар. \quad (1.19)$$

3. Неустойчивое состояние предприятия. Для покрытия запасов требуются источники покрытия, дополнительные к нормальным.

$$СОС < ЗЗ < НИП \quad (1.20)$$

4. Кризисное состояние предприятия.

$$НИП < ЗЗ. \quad (1.21)$$

В дополнение к предыдущему условию предприятие имеет кредиты и займы, не погашенные в срок или просроченную кредиторскую и дебиторскую задолженность.

Коэффициенты финансовой устойчивости

Для анализа финансовой устойчивости традиционно применяется целый ряд коэффициентов, которые характеризуют состояние и динамику финансовых ресурсов предприятий с точки зрения обеспечения ими производственного процесса и других сторон их деятельности. Они в определенной степени показывают уровень финансовой устойчивости, но не отвечают на вопрос, достаточен ли такой уровень. Их расчет производится по показателям планового или фактического баланса активов и пассивов. Уровень коэффициентов может служить отправной точкой для оценки финансовой устойчивости, однако, с некоторыми оговорками и уточнениями.

Коэффициенты финансовой устойчивости позволяют не только оценить один из аспектов финансового состояния предприятия. При правильном пользовании ими можно активно воздействовать на уровень финансовой устойчивости, повышать его до минимально необходимого, а если он фактически превышает минимально необходи-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

мый уровень, – использовать эту ситуацию для улучшения структуры активов и пассивов.

Рассмотрим традиционные коэффициенты, а также способы их использования для оценки финансовой устойчивости предприятия (табл. 1.1).

1. Коэффициент автономии ($К_а$) или коэффициент финансовой независимости (Equity to Total Assets). Он рассчитывается следующим образом:

$$Ка = \frac{Ск}{А} \qquad (1.22)$$

где $С_к$ — собственный капитал;

$А$ — стоимость всех активов.

Коэффициент показывает фактическую или плановую долю собственного капитала в составе всех источников финансирования. Характеризует зависимость фирмы от внешних займов. Чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности. Каких-либо жестких нормативов соотношения собственного и привлеченного капитала не существует, как, впрочем, не существует жестких нормативов в отношении финансовых коэффициентов в целом. Тем не менее, среди аналитиков распространено мнение, что доля собственного капитала должна быть достаточно велика – не менее 50%. Считается, что в предприятие с высокой долей собственного капитала инвесторы, и особенно кредиторы, вкладывают средства более охотно, поскольку оно с большей вероятностью может погасить долги за счет собственных средств. Кроме того, компании с высокой долей привлеченных средств, как правило, должны производить значительные выплаты по процентам, и соответственно средств, остающихся для обеспечения выплат дивидендов и создания резервов, будет меньше. Установление критического уровня в размере 50% является результатом следующих рассуждений: если в определенный момент кредиторы предъявят все долги к взысканию, то компания сможет продать половину своего имущества, сформированного за счет собственных источников, даже если вторая половина имущества окажется по каким-либо причинам неликвидной. Интерпретация этого показателя зависит от многих факторов: средний уровень этого коэффициента в других отраслях, доступ компании к дополнительным долговым источникам финансирования, особенности текущей производственной деятельности. Низкий коэффициент финансовой устойчивости и высокая доля краткосрочных кредитов во внешних займах вдвойне ухудшают финансовую устойчивость предприятия.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.1

Система основных показателей финансовой устойчивости предприятия

Коэффициент	Алгоритм расчета	Форма	Расчет
3.1. Коэффициент концентрации собственного капитала	собственный капитал	1	с.490-с.465-с.252-с.244
	всего хозяйственных средств (нетто)		с.300-с.252-с.244
3.2. Коэффициент финансовой зависимости	всего хозяйственных средств (нетто)	1	с.300 - с.252 - с.244
	собственный капитал		с.490 - с.252 - с.244
3.3. Коэффициент маневренности собственного капитала	собственные оборотные средства	1	с.290-с.252-с.244-с.230-с.690
	собственный капитал		с.490-с.252-с.244
3.4. Коэффициент концентрации заемного капитала	заемный капитал	1	с.590+с.690
	всего хозяйственных средств (нетто)		с.300-с.252-с.244
3.5. Коэффициент структуры долгосрочных вложений	долгосрочные пассивы	1	с.590
	внеоборотные активы		с.190+ с.230
3.6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	долгосрочные пассивы	1	с.590
	долгосрочные пассивы + собственный капитал		с.490-с.252-с.244+с.590
3.7. Коэффициент структуры заемного капитала	долгосрочные пассивы	1	с.590
	заемный капитал		с.590 + с.690
3.8. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	заемный капитал	1	с.590 + с.690
	собственный капитал		с.490 - с.252 -с.244

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

По мере приближения коэффициента к 1 уменьшается риск невыполнения предприятием своих долговых обязательств. Ориентировочное нормативное значение – 0,5-0,7. Отрицательной тенденцией является его уменьшение. При малых значениях коэффициента невозможно рассчитывать на доверие к предприятию со стороны банков и других инвесторов.

Итак, коэффициент автономии характеризует степень финансовой независимости предприятия от кредиторов. Применительно к акционерным обществам применяется разновидность этого показателя – коэффициент концентрации акционерного капитала. В отличие от коэффициента автономии в этом случае в числителе показываются не все собственные средства, а только акционерный капитал (уставный, добавочный и резервный).

Производными от коэффициента автономии являются такие показатели, как коэффициент соотношения заемных и собственных средств (табл. 1.1) и коэффициент финансовой зависимости. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств – это отношение привлеченного капитала к собственному капиталу. Естественно, что при допустимом значении коэффициента автономии 0,5 коэффициент соотношения заемных и собственных средств не должен превышать 1. Коэффициент финансовой зависимости рассчитывается либо как величина, обратная коэффициенту автономии, либо как разность между единицей и коэффициентом автономии (т. е. как доля заемных средств в активах).

2. Коэффициент финансирования *(Кф)*. Формула для его расчета:

$$Кф = \frac{Зк}{Ск} \qquad (1.23)$$

где $З_к$ — сумма привлеченных предприятием заемных источников финансирования.

Коэффициент показывает соотношение заемных и собственных источников финансирования без разделения заемных источников на долгосрочные и краткосрочные. В соответствии с мировой практикой рекомендуемым стандартом значений коэффициент является 0,5 - 1.

Прежде чем переходить к другим коэффициентам, рассмотрим коэффициент автономии и коэффициент финансирования во взаимосвязи. Очевидно, что они находятся в функциональной зависимости:

$$Зк - Ск = А$$

$$Кф = \frac{А - Ск}{Ск} = \frac{А}{Ск} - 1 = \frac{1}{Ка} - 1$$

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таким образом, как для расчетов, так и для оценки достаточно любого из двух коэффициентов финансовой устойчивости. Каждый из них указывает на один и тот же аспект финансовой устойчивости предприятия: меру его зависимости от заемных источников финансирования. Однако зависимость от долгосрочных заемных источников – это не то же самое, что зависимость от краткосрочных обязательств, необоснованно большие суммы которых могут привести к неплатежеспособности предприятия. Долгосрочные заемные средства по своей сути могут быть приравнены к собственному капиталу. Поэтому ни один из двух рассмотренных коэффициентов не может иметь самостоятельного значения без уточнения состава заемных источников, т. е. без деления их на долгосрочные и краткосрочные. Отсюда — следующий коэффициент финансовой устойчивости.

3. Коэффициент долгосрочной финансовой независимости. *($К_{дн}$).* Он рассчитывается по формуле

$$Кдн = \frac{Ск + Зкд}{А} \qquad (1.24)$$

где $З_{кд}$ — долгосрочные заемные средства.

Коэффициент показывает, какая часть общей стоимости активов предприятия сформирована за счет наиболее надежных источников финансирования, т. е. не зависит от краткосрочных заемных средств. По существу, это уточненный коэффициент автономии. Если в составе пассивов предприятия есть долгосрочные обязательства, целесообразно вместо коэффициента автономии использовать коэффициент долгосрочной финансовой независимости. В этих условиях возможен и уточненный коэффициент финансирования *(Кфу):*

$$Кфу = \frac{Зкк}{Ск + Зкд} = \frac{А - Ск - Зкд}{Ск + Зкд} = \frac{А}{Ск + Зкд} - 1 = \frac{1}{Кдн} - 1 \qquad (1.25)$$

где $З_{кк}$ — краткосрочные заемные средства.

Следующие два коэффициента отражают другой аспект финансовой устойчивости – долю собственных оборотных средств, т. е. источника финансирования оборотных активов, в составе собственного капитала. Собственные оборотные средства – наиболее мобильная часть собственного капитала, поэтому коэффициенты, связанные с оценкой их доли, называются коэффициентами маневренности (табл. 1.1).

4. Коэффициент маневренности собственного капитала *($К_м$)* рассчитывается следующим образом:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

а) при наличии в составе источников финансирования долгосрочных обязательств:

$$Км = \frac{Ск + Зкд - Ав}{Ск} \quad (1.26)$$

где $А_в$ — балансовая стоимость внеоборотных активов;

б) при отсутствии в составе источников финансирования долгосрочных обязательств:

$$Км = \frac{Ск - Ав}{Ск} \quad (1.27)$$

Коэффициент маневренности характеризует какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Рекомендуемое значение – 0,5 и выше. Нижнее нормативное значение равно 0,1. Вообще коэффициент маневренности зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких.

В дополнение к данному показателю может рассчитываться коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками путем деления собственных оборотных средств на стоимость запасов и затрат. Этот показатель по обобщенным статистическим данным по ряду предприятий не должен опускаться ниже 0,6.

Вообще, во всех случаях следует помнить, что рекомендуемые значения показателей, как правило, существенно различаются для разных отраслей, впрочем, как и для разных предприятий одной отрасли, и полное представление о финансовом состоянии компании можно получить только при анализе всей совокупности финансовых показателей с учетом особенностей деятельности предприятия.

Таков универсальный набор общепринятых коэффициентов финансовой устойчивости. Из перечисленных коэффициентов самостоятельное значение имеют лишь два: коэффициент долгосрочной финансовой независимости либо заменяющий его уточненный коэффициент финансирования (при отсутствии долгосрочных заемных средств они превращаются соответственно в коэффициент автономии и коэффициент финансирования) и коэффициент маневренности собственного капитала.

Что касается понятия устойчивость в целом, еще раз отметим, что во многих науках данное понятие является основополагающим. В общем, под устойчивостью понимают способность системы адекватно

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

реагировать на изменение внешних условий и сохранять свое качество в условиях изменяющейся среды и внутренних трансформаций.

Для настоящего исследования наиболее близкой является та точка зрения, в соответствии с которой одного рассмотрения финансовой устойчивости недостаточно для комплексного решения проблемы повышения устойчивости современной организации.

Если обратиться к происхождению явления устойчивости в природе, то можно сказать следующее.

При изоляции физической системы от внешних воздействий с течением времени она начинает стремиться к состоянию равновесия, которое характеризуется максимумом энтропии. Но могут существовать так называемые граничные условия, которые при наложении на систему, не позволят ей достичь равновесия. Например, для атмосферы Земли, таким граничным условием является существование быстрых атомов, молекул или ионов. Уход их из ее верхних слоев в космическое пространство (явление убегания атмосферы) при скоростях выше второй космической скорости (11,2 км/с), не позволяет газу без стенок находиться в равновесии, которым и является атмосфера.

При не зависимости граничных условий от времени (поддержание постоянного перепада температур пли разности давлений в системе) достигается стационарное, неравновесное состояние или просто стационарное состояние. Стационарное состояние и равновесие не являются тождественными понятиями, так как равновесие характеризуется максимумом энтропии пли равенством нулю производства энтропии.

Рассматривая стационарные состояния с минимальным производством энтропии, неравновесная термодинамика говорит о том, что они являются устойчивыми. Различаются устойчивые и неустойчивые системы по своей реакции на флуктуации. В устойчивой системе возникшая флуктуация с течением времени самопроизвольно уменьшается. Такие самопроизвольные внутренние процессы в системе не ведут к усилению флуктуации. И, наоборот, в неустойчивой системе начинается нарастание амплитуды отклонений (так называемое усиление), и система спонтанно покидает исходное стационарное состояние.

С позиций теории самоорганизации, не рассматривая подробно основы неравновесной термодинамики, можно добавить, что в стационарном неравновесном состоянии одна из обобщенных термодинамических сил фиксирована, вторая – нет. Нефиксированная термодинамическая сила может испытывать флуктуационные колебания. С одной стороны производство энтропии в стационарной неравновесной системе минимально, с другой – появление флуктуации нефиксиро-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ванной термодинамической силы приведет к увеличению производства энтропии. За этим происходит выход системы из стационарного состояния. Так как дальнейшая эволюция системы всегда идет в направлении минимальной диссипации, т. е. к состоянию с наименьшим производством энтропии, то в дальнейшем последует переход системы обратно в стационарное состояние. Стационарное состояние было бы неустойчивым, если бы флуктуационные изменения нефиксированной термодинамической силы приводили к уменьшению производства энтропии[5].

С позиций теории самоорганизации для повышения устойчивости системы и развития необходимо сохранение определенной специализации подсистем. Система должна иметь в своем составе прогрессивные и консервативные подсистемы. Из них первые приближаются к среде, улавливая ее флуктуации, вторые – отдаляются от нее, сохраняя качественную определенность системы. Оба условия могут работать на повышение устойчивости совместно и только при том условии, что они не выходят за определенные пределы. В противном случае устойчивость и самой системы, и ее подсистем понижается. Можно предположить, что для экономических систем это может быть вполне справедливо.

С точки зрения экономико-математического моделирования можно также провести некоторую аналогию для экономических систем. Отклонения значений отдельных экономических параметров, с помощью которых может быть формализован процесс функционирования организации, могут находиться в границах, определяемых анализом на чувствительность целевой функции и анализом на устойчивость получаемого решения. Флуктуации в этих границах не являются опасными для устойчивости организации, так как не влияют на оптимальность решения задачи, формализующей процесс ее функционирования. И наоборот, если отклонения значений отдельных параметров выходят за рамки установленных границ, это может означать потерю устойчивости организации и вероятность возникновения кризисных явлений.

Как мы уже отметили ранее, устойчивость экономической системы – это свойство системы функционировать в изменяющихся условиях и под влиянием различных факторов. На устойчивость экономических систем могут оказывать влияние следующие факторы: государственное влияние, уровень инвестиций, количество ресурсов и

[5] В. В. Асаул, В. И. Кришталь Самоорганизация и экономическая интеграция: общие точки / Камский гос. политехн. ин-т. – РАН, М.: Academia, 2004. – 186с.: ил., библ. - (Монографические исследования: экономика).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

многие другие. Из этих «переменных» в конечном счете, можно получить общий коэффициент устойчивости экономической системы – $A_j = (A_1*A_2*\ldots*A_n)$. Однако для решения проблемы повышения устойчивости на методологическом уровне, можно предположить, что одного комплексного показателя будет недостаточно, и, скорее всего, необходима формализация задачи многокритериальной оптимизации повышения устойчивости организации. Для этого в процессе исследования и необходимо определить те целевые функции – критерии, по которым можно будет попытаться сформулировать эту задачу.

Например, А. А. Петров в своей работе «Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур» предлагает подход, который обуславливает рассмотрение современных проблем организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур с учетом следующих двух аспектов.

«Первый аспект состоит в выявлении путей развития процесса производства в рыночных условиях хозяйствования. К нему относятся:

- диверсификация производственной деятельности;
- конкретизация бизнес-процессов;
- совершенствование системы взаимодействия с внешними организациями;
- совершенствование порядка и процедур, которые используются при взаимодействии элементов структуры организации;
- мотивация деятельности работников в новых условиях;
- формулирование системы ценностей;
- поиск новых потребностей и удовлетворение их.
- динамика изменения внешней среды.

Второй аспект включает изучение количественных и качественных организационных изменений, происходящих в системе управления данными предпринимательскими структурами. Основные положения, касающиеся организационных изменений, можно сформулировать следующим образом:

- объективность организационных изменений и наличие определенных реакций как в самой предпринимательской структуры, так и в окружающей среде;
- зависимость организационных изменений от определенных факторов;
- наличие способа описания организационных изменений;
- последствия реакции предприятия на изменения в окружающей среде;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• адаптация предпринимательских структур к изменениям в окружающей среде.

Для раскрытия сущности организационных изменений обычно рассматривают либо стабильность бизнес-процессов, либо организационные изменения, которые они вызывают. Однако для полного понимания организационной устойчивости функционирования предпринимательских структур необходимо рассмотреть оба эти аспекта»[6].

Так же автор приводит определение организационной устойчивости, как способности обеспечивать равновесие предпринимательских структур как производственной системы и развитие в заданных пределах.

Таким образом, исследование вопросов проявления сущности устойчивости сложных систем, в том числе экономической устойчивости предпринимательских структур показало отсутствие на сегодняшний день единого общепринятого мнения по определению данной категории. Для настоящего исследования наиболее близкой является та точка зрения, в соответствии с которой одного рассмотрения финансовой устойчивости недостаточно для комплексного решения проблемы повышения устойчивости предпринимательских структур, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства и инвестиций. Хозяйственная деятельность организаций инвестиционно-строительной сферы может быть отнесена к предпринимательской, так как она направлена не только на максимизацию прибыли, но и является процессом новаторства, приводящим к нарушению рыночного равновесия.

В настоящем исследовании под **предпринимательской структурой** понимается **совокупность организаций** различных организационно-правовых форм, объединенных трансакционными связями и (или) схемой владения, осуществляющих хозяйственную деятельность на инновационной, рисковой основе в инвестиционно-строительной сфере.

Поэтому на протяжении исследования речь будет идти и о **предпринимательских структурах** и об **организациях**, в них входящих.

Исходя из этого, критерием формирования эффективной предпринимательской структуры является такая направленность структурного развития входящих в нее организаций, которая обеспечивает ей **максимум устойчивости**.

---

[6] А. А. Петров Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур // По пути к возрождению: переход России на инновационный путь развития: Науч. тр. Российской научно-практической конференции – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. – 310 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

На основе проведенного исследования (рис. 1.1), было сформулировано определение устойчивости предпринимательской структуры: **устойчивость предпринимательской структуры** – это такое состояние ее финансовых и нефинансовых ресурсов, при котором их распределение и использование обеспечивает развитие на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Но для того, чтобы выявить специфику повышения устойчивости предпринимательских структур именно в инвестиционно-строительной сфере необходимо исследовать проблемы их функционирования и потери устойчивости в этой сфере.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

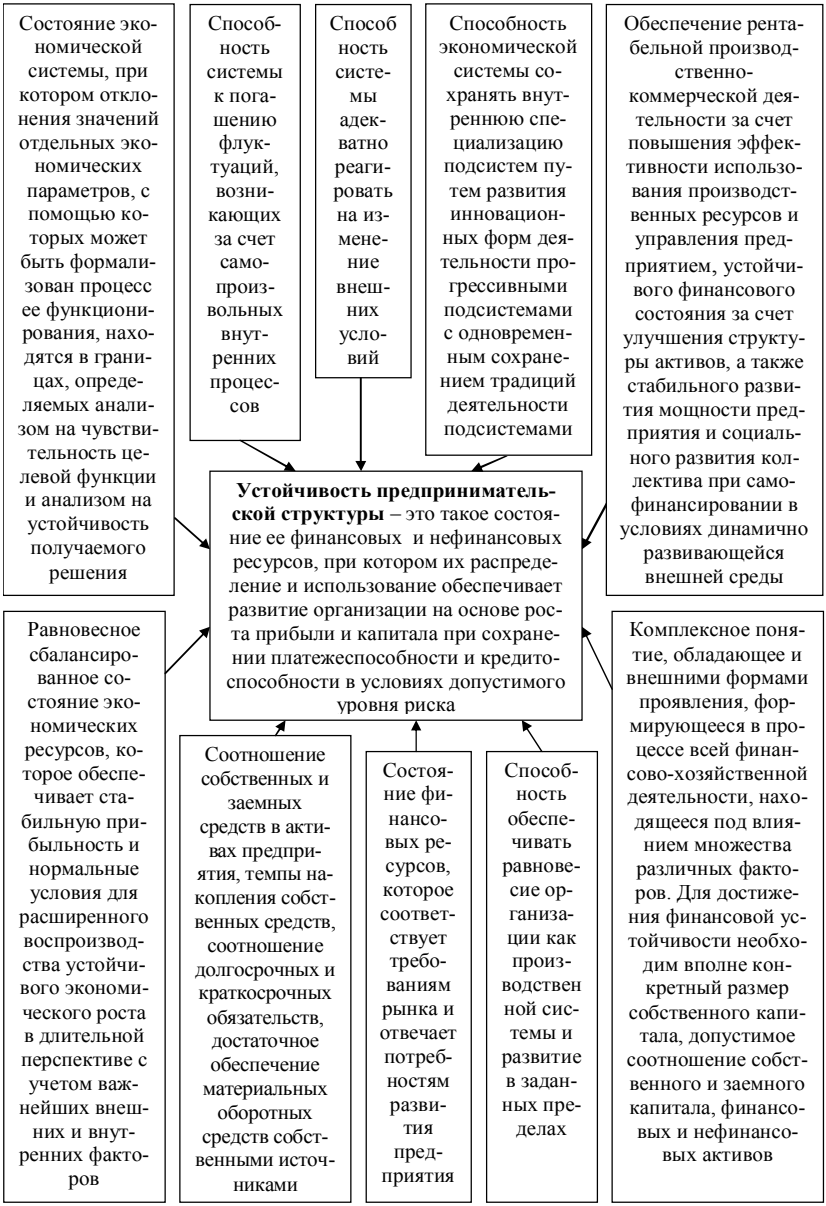

Рис. 1.1 – Понятие устойчивости в современной науке.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1.2. Проблемы функционирования и потери устойчивости предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы

По мнению многих исследователей, способность организации к внутреннему развитию – является главным условием ее устойчивости. Оно достигается в результате получения прибыли в размере, достаточном для наращивания стратегического потенциала организации и ее конкурентного преимущества. Поэтому за показатель экономической устойчивости организации может быть принята, в том числе, и чистая прибыль, зависящая от следующих обобщающих показателей: годового объема строительно-монтажных работ, цены готовой строительной продукции, издержек производства и совокупных налогов. На ее размер влияют как внутренняя, так и внешняя среда. Общепринятый взгляд на это влияние приведен на рис. 1.2.

Что же касается условий функционирования предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы и организаций, в них входящих, то здесь несколько слов необходимо сказать и об общеэкономической ситуации в России.

Отличительной особенностью второго полугодия 2008 г. явилось замедление темпов экономического роста, обусловленное негативным воздействием факторов внешнеэкономической конъюнктуры и кризисом финансово-кредитных отношений.

Снижение деловой активности определялось замедлением темпов инвестиционной деятельности относительно динамики конечного потребления и оказало существенное влияние на характер структурных сдвигов произведенного и использованного ВВП. При увеличении ВВП за январь-сентябрь 2008 г. на 7,3% фактическое конечное потребление домашних хозяйств и инвестиций в основной капитал выросли примерно на 13,1%

За период январь-ноябрь 2008 г. практически по всем видам экономической деятельности отмечено замедление темпов развития: прирост добычи полезных ископаемых составил 0,4% против 2,0% в аналогичный период предыдущего года, обрабатывающие производства - 5,4% против 9,4%, а производство и распределение электроэнергии газа и воды выросло на 2,4% против спада на 1,3%. В ноябре 2008 г. впервые за последние три года была зафиксирована отрицательная динамика практически по всем микроиндикаторам. Это привело к снижению оценок роста ВВП за IV квартал до 102,3% и в целом за 2008 г. - до 106,0%.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 1.2 – Факторы, влияющие на экономическую устойчивость.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Снижение реальных доходов населения в ноябре 2008 г. по сравнению с предыдущим месяцем (97,1%) и с ноябрем 2007 г. (93,8%), на годовых показателях роста уровня жизни населения. За ноябрь численность безработных увеличилась на 8,1% по сравнению с ноябрем 2007 г. К концу года ожидается заметное увеличение числа граждан, обратившихся в государственные органы службы занятости.

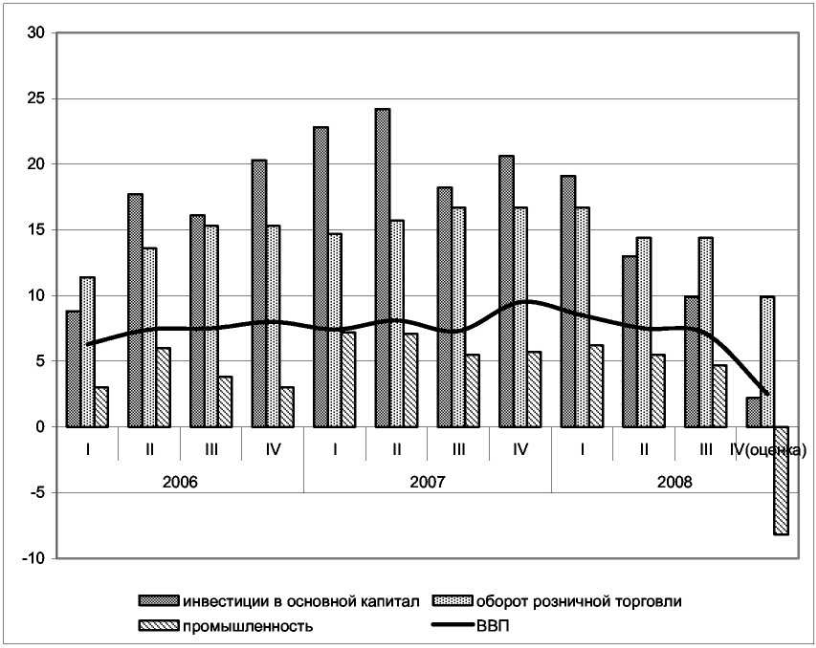

Рис. 1.3 – Темпы прироста ВВП, инвестиций в основной капитал, оборота розничной торговли и выпуска промышленности в 2006-2008 гг., в % к соответствующему кварталу предыдущего года[1]

Прирост инвестиций в ноябре 2008 г. составил 3,9% относительно ноября 2007 г., а по сравнению с предыдущим месяцем 2008 г. инвестиции выросли на 1,9%, что компенсировало сокращение масштабов инвестиций в октябре. По предварительной оценке ЦБ России, в III квартале 2008 г. чистый вывоз частного капитала составил 16,7 млрд. долл. Общий объем поступивших иностранных инвестиций в

[1] Экономико-политическая ситуация в России 2008 г. Институт экономики переходного периода. http://www. iet. ru. О. Изряднова Реальный сектор экономики: факторы и тенденции.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

российскую экономику в 2008 г. уменьшился на 14%, причем сократились все виды инвестиций. По оценке ИЭПП[2], ожидаемый темп роста инвестиций в основной капитал по итогам 2008 г. составит 109,0%.

По итогам ноября ИПЦ в России составил 0,8%, оказавшись ниже, чем за аналогичный период 2007 г. (1,2%). Прирост потребительских цен за январь – ноябрь достиг 12,5%. Несмотря на замедление в ноябре темпов сокращения объема международных резервов, а также сокращение оттока капитала, пока рано говорить о наметившейся смене тренда. Для стабилизации финансовой системы Банк России увеличил ставку рефинансирования на 1 п.п. до 13%, а также повысил ставки по кредитам и депозитам ЦБ РФ. Кроме того, с середины ноября ЦБ РФ проводит политику «мягкой девальвации» рубля.

В декабре развитие кризиса в российской промышленности немного замедлилось. По данным опроса, темпы снижения выпуска стабилизировались. Очищенный от сезонности баланс изменений составил в конце 2008 г. - 41 пункт, тогда как летом его значение было +8, а весной +15 пунктов. Более интенсивное снижение объемов производства регистрировались только в первом полугодии 1994 г. Наблюдается массовое снижение цен производителей, сокращается удовлетворенность объемами спроса, начали расти запасы готовой продукции. Продолжает снижаться доступность кредитов. В России впервые за последние годы наблюдается снижение добычи нефти.

Усиление мирового кризиса ликвидности, продолжающееся снижение цен на нефть, а также проводимая ЦБ РФ политика девальвации и повышения ключевых ставок были основными факторами снижения российских фондовых индексов. Кроме того, 15 декабря агентство Moody's понизило прогноз рейтинга России с «позитивного» на «стабильный». Также 8 декабря агентство Standard & Poor's понизило прогноз кредитных рейтингов России в связи с резким сокращением международных резервов и инвестиционных потоков. Однако целый ряд антикризисных мер, принятых правительством России, в том числе для поддержки автомобильной промышленности страны, способствовали улучшению ожиданий инвесторов. Влияние разнонаправленных факторов проявилось, с одной стороны, в повышении котировок акций части «голубых фишек» (до 40%) и на росте активности инвесторов на срочном рынке ММВБ и РТС, а с другой стороны, на снижении доходности на рынке государственных ценных бумаг. Индекс ММВБ вырос за месяц почти на 15%. Наблюдался рост уровня доходности облигационных займов, что является следствием высоких

[2] Институт экономики переходного периода.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

рисков для заемщиков и кредиторов долгового рынка. Ухудшение внешних конъюнктурных условий все в большей степени отражается на экспортных контрактах. Резкое ослабление кредитной активности, торможение роста реальных располагаемых денежных доходов населения и повышение курса доллара обусловили сокращение импортных поставок.

В ноябре были приняты дополнительные поправки в закон о федеральном бюджете на 2008 - 2010 гг., которые стали уже четвертыми для этого закона. Также правительством РФ был принят набор дополнительных антикризисных мер по стабилизации российской экономики.

Очевидно, что прогрессирующее ухудшение финансового состояния хозяйствующих субъектов неизбежно влечет за собой снижение бюджетных доходов, а, значит, ставит под вопрос финансовую устойчивость всей бюджетной системы страны. В этих условиях необходимо проводить более сдержанную бюджетную политику. Следует избегать снижения налоговых ставок по налогам, в меньшей мере зависящих от мировых цен на нефть.

Среди других важных решений в области экономической политики следует отметить:

- Правительство РФ установило предельные значения площади арендуемых помещений, подлежащих приватизации в упрощенном порядке малыми и средними предприятиями, а так же предельный срок рассрочки их оплаты
- увеличена максимальная величина пособия по безработице, повышен размер ряда других социальных пособий[3].

Замедление темпов экономического роста изменило ситуацию в инвестиционном секторе. На протяжении 2008 г. наблюдается постепенное замедление темпов роста инвестиций с 119,1% в I квартале до 113,0% во II квартале и 109,8% в III квартале. За январь-ноябрь инвестиции в основной капитал увеличились на 11,3% против роста на 20,4% в аналогичный период 2007 г. На фоне финансового кризиса прирост инвестиций в ноябре 2008 г. относительно ноября 2007 г. составил 3,9%, а по сравнению с предыдущим месяцем 2008 г. увеличился на 1,9%, что компенсировало сокращение масштабов инвестиций в октябре (табл. 1.2).

С замедлением темпов роста экономики наблюдается сокращение доли бюджетных средств в источниках финансирования инвестиций в основной капитал. В январе-сентябре 2008 г. за счет бюджетных

[3] Экономико-политическая ситуация в России 2008 г. Институт экономики переходного периода. http://www. iet. ru.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.2

Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования, в % к итогу

	200	200	Январь-		
			200	200	2008
Инвестиции в основной капитал — всего			100	100	
в том числе по источникам финансирования:					
собственные средства	42,1	41,5	45,1	42,8	42,8
из них:					
прибыль	19,9	19,9	19,9	19,4	20,1
привлеченные средства	57,9	58,5	54,9	57,2	57,2
из них:					
кредиты банков	9,5	9,4	9,3	10,2	11,0
в том числе иностранных	1,6	1,	1,8	1,1	1,7
заемные средства других организаций	6,0	6,1	5,6	6,3	6,8
бюджетные средства:	20,2	21,2	17,3	18,5	16,8
федерального бюджета	7,0	8,4	5,8	6,3	5,5
бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов	11,7	11,5	10,7	11,1	10,0
Из общего объема инвестиций в основной капитал инвестиции из-за рубежа	4,8	5,2	7,3	4,8	5,2

* Без субъектов малого предпринимательства и параметров неформальной деятельности. *Источник:* Росстат.

средств было профинансировано 658,2 млрд руб. инвестиций в основной капитал, что составило 16,8% от общего объема инвестиций в основной капитал в целом по экономике, в том числе за счет средств федерального бюджета - 5,5%.

Заметим, что в 2008 г. капитальные вложения за счет средств федерального бюджета направляются только в объекты капитального строительства государственной собственности Российской Федерации.

В 2008 г. Федеральной адресной инвестиционной программой (ФАИП) предусмотрено финансирование 2594 строек, объектов и мероприятий, из них к вводу в текущем году предусмотрено 1247 объек-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тов. На 1 ноября 2008 г. полностью профинансированы 1075 объектов; техническую готовность от 51,0% до 99,9% имели 628 объектов.

По итогам 10 месяцев 2008 г. осуществлен ввод 122 объектов, при этом 107 стройки были введены на полную мощность, и на 15 объектах осуществлен частичный ввод мощностей.

В течение января-октября 2008 года в Перечень строек и объектов были внесены изменения, в результате которых общий объем бюджетных ассигнований, предусмотренных на финансирование ФАИП в 2008 г. составил 520,3 млрд. рублей. Объем бюджетных ассигнований, предусмотренных на строительство объектов капитального строительства государственной собственности Российской Федерации в 2008 г., увеличился по сравнению с 2007 г. на 72,5 млрд. рублей, или на 16,2%[4].

По сравнению с январем-сентябрем 2007 г. отмечается существенное замедление темпов роста инвестиций в строительство, торговлю и связь. Инвестиции в транспорт за счет инвестиций в железнодорожный транспорт сохраняют достаточно высокую динамику (табл. 1.3).

Характерным для 2008 г. явился опережающий рост строительства производственных и инфраструктурных объектов на фоне резкого замедления темпов ввода общей площади жилых домов. За январь-ноябрь при общем росте строительных работ на 14,5% прирост вводов жилой площади составил 4,6% против соответственно 17,0% и 29,2% в аналогичный период предыдущего года.

По оценке ИЭПП, ожидаемый темп инвестиций в основной капитал по итогам 2008 г. составит 109,0%. Кризис банковской ликвидности, повышение ставок по кредитам крайне негативно скажутся на показателях декабря, и впервые за последние десять лет показатели традиционно благополучного IV квартала уйдут в область отрицательных значений. Кроме того резкое наращивание объемов незавершенного строительства и увеличение затрат на консервацию начатых строек на фоне негативных тенденций в финансово-кредитной сфере обусловит беспрецедентное за последние годы падение инвестиций в I квартале 2009 г. и определит усиление тенденции к спаду инвестиций в основной капитал на протяжении всего 2009 г[5].

[4] Экономико-политическая ситуация в России 2008 г. Институт экономики переходного периода. http://www. iet. ru. О. Изряднова Инвестиции в реальный сектор экономики.
[5] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.3

Структура инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности

	2006	2007	Январь-сентябрь		
			2006	2007	2008
Всего			100	100	100
в том числе по видам экономической деятельности:					
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	4,8	5,1	3,9	4,7	4,2
промышленность	36,5	38,0	43,6	43,6	45,1
добыча полезных ископаемых	14,6	15,2	19,1	19,0	18,3
в том числе добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	13,3	13,8	17,4	17,3	16,7
обрабатывающие производства	15,6	15,4	17,5	16,7	17,5
производство и распределение электроэнергии газа и воды	6,3	7,4	7,0	7,9	8,3
Строительство	3,7	3,5	3,6	2,7	2,7
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	3,5	3,4	2,8	3,0	2,7
Транспорт	19,1	17,5	22,0	19,7	20,4
Связь	4,5	4,4	4,0	4,6	4,1
финансовая деятельность	1,1	1,2	1,1	1,4	1,2
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	17,0	17,3	10,8	11,9	11,8
Образование	2,1	2,3	2,2	2,2	1,8
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	1,7	2,6	1,5	1,3	1,6
здравоохранение и предоставление социальных услуг	2,7	2,2	2,3	2,4	2,0
предоставление прочих услуг	2,8	2,6	2,3	2,4	2,8

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

По данным Федеральной службы государственной статистики (табл. 1.4) видно, что с 1995 по 2003 г. наблюдалось уменьшение общего числа строительных организаций[6], а с 2003 по 2006 г. – небольшой рост их количества. Причем уменьшилось в общем количестве в результате количество строительных организаций государственной и муниципальной собственности, а увеличилось частной и смешанной. Практически такая же тенденция наблюдается в строительных организациях с численностью работников до 100 человек.

Это может свидетельствовать о росте самостоятельности организаций, осуществляющих свою деятельность в инвестиционно-строительной сфере, улучшении условий хозяйствования, наличии конкуренции, хотя ничего не говорит о ее уровне.

Также можно увидеть умеренный рост в последние годы объемов работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» (табл. 1.5) при сравнении в сопоставимых ценах, хотя по сравнению с 1990 г. в 2000 г. наблюдается наибольший спад объемов работ, а затем все-таки умеренный рост.

Обследования деловой активности строительных организаций, которые проводит Федеральная служба государственной статистики, представляют собой репрезентативные выборочные обследования, представительные по территориальному признаку, охватывающие все группы организаций по формам собственности и размеру. При распространении выборочных оценок показателей деловой активности на генеральную совокупность они корректируются в соответствии со структурой генеральной совокупности.

По данным таблицы 1.6. видно, что наибольший удельный вес, среди факторов, ограничивающих деловую активность организаций, занимают высокий уровень налогов (42%) и высокая стоимость материалов, конструкций и изделий (42%). Следующим, не менее значимым фактором, ограничивающим деловую активность, является конкуренция со стороны других организаций (34%).

---

[6] **К строительным организациям** относятся все общестроительные и специализированные организации, включая ремонтно-строительные организации, тресты (управления) механизации и домостроительные комбинаты, буровые организации, осуществляющие работы, связанные со строительством разведочных скважин на нефть и газ, и другие организации, зарегистрированные кодом ОКВЭД 45.
В число **строительных организаций** включаются юридические лица всех форм собственности, филиалы, структурные подразделения, **субъекты малого предпринимательства**, выполнявшие в отчетном периоде работы по договорам строительного подряда и(или) государственным контрактам, заключаемым с заказчиками.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.4.

Число действующих строительных организаций по формам собственности (по данным Федеральной службы государственной статистики, www.GSK.ru)

	Число строительных организаций всего								в том числе с численностью работников до 100 человек							
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Всего	127764	129340	118374	112971	113578	114464	112640	122441	117603	123716	112820	107589	108880	110027	108424	118249
в том числе по формам собственности:																
государственная	4778	3108	2762	2756	2455	2098	1877	1759	3273	2167	1843	1863	1709	1436	1255	1229
муниципальная	1050	1032	964	972	909	742	685	692	839	850	767	778	764	629	558	572
частная	108639	115331	106191	102471	104954	107357	106628	116164	104792	112478	103318	99508	102021	104392	103737	113168
смешанная российская	12683	7787	6936	5309	3897	2742	2004	1715	8063	6225	5486	4100	3123	2164	1556	1303
прочие	614	2082	1521	1463	1363	1525	1446	2111	636	1996	1406	1340	1263	1406	1318	1977

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.5

Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»[1]

Годы	Млрд. руб. (до 2000 г.- трлн. руб.; в фактически действовавших ценах)	В процентах (в сопоставимых ценах)	
		к предыдущему году	к 1990
1992	1,5	64,0	63,0
1995	145,7	93,8	41,3
2000	503,8	113,5	36,1
2001	703,8	110,4	39,9
2002	831,0	102,9	41,0
2003	1042,7	112,8	46,3
2004	1313,6	110,1	50,9
2005	1754,4	113,2	57,7
2006	2350,8	118,1	68,1
2007	3293,3	118,2	80,5

Источник: Федеральная служба государственной статистики, www.GSK.ru.

Далее идут по значимости неплатежеспособность заказчиков (27%) и недостаток квалифицированных рабочих (26%). Меньшее влияние на деловую активность оказывают высокий процент коммерческого кредита (13%) и недостаток заказов (12%). Последнее, на что было обращено внимание – это изношенность машин и механизмов (6%).

Кроме того, Федеральной службой государственной статистики каждый год рассчитывается индекс предпринимательской уверенности в строительстве (рис. 1.4).

В качестве простых индикаторов результатов обследований используются балансы оценок показателей (в процентах), определяе-

[1] **Объем выполненных работ по виду экономической деятельности «Строительство»** - это работы, выполненные организациями собственными силами по виду деятельности «Строительство» на основании договоров и (или) контрактов, заключаемых с заказчиками. В стоимость этих работ включаются работы по строительству новых объектов, капитальному и текущему ремонту, реконструкции, модернизации жилых и нежилых зданий и инженерных сооружений.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

мые как разность долей респондентов, отметивших «увеличение» и «уменьшение» показателя по сравнению с предыдущим периодом, или как разность долей респондентов, оценивших уровень показателя как «выше нормального» и «ниже нормального» уровня.

На основе балансов оценок рассчитывается композитный индикатор – индекс **предпринимательской уверенности**. В строительстве индекс предпринимательской уверенности определяется как среднее арифметическое значение балансов оценок фактического состояния портфеля заказов и ожидаемого изменения численности занятых в строительных организациях.

Таблица 1.6

Оценка факторов, ограничивающих деловую активность строительных организаций (в процентах от общего числа строительных организаций)

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Высокий уровень налогов	59	81	73	67	64	61	47	50	42
Неплатежеспособность заказчиков	87	82	65	62	55	49	38	37	27
Высокая стоимость материалов, конструкций, изделий	...	53	45	50	48	45	37	38	42
Недостаток заказов на работы	49	29	30	35	33	28	17	20	12
Конкуренция со стороны других строительных организаций	...	16	24	30	33	36	32	36	34
Недостаток квалифицированных рабочих	10	13	20	22	22	28	25	26	26
Нехватка и изношенность машин и механизмов	31	35	40	20	15	13	7	7	6
Высокий процент коммерческого кредита	36	36	31	17	13	17	11	15	13

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

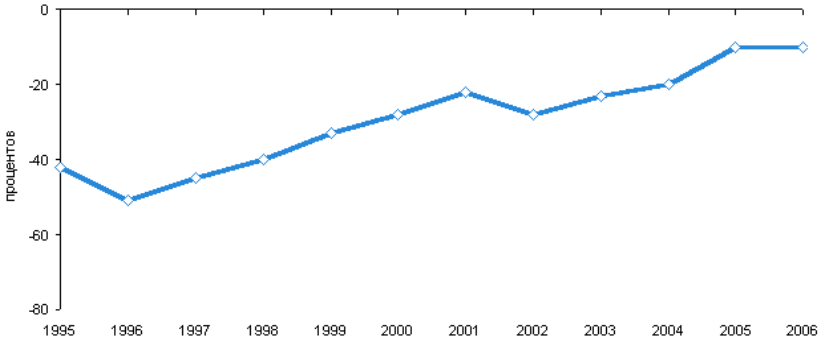

Рис. 1.4 – Индекс предпринимательской уверенности в строительстве.

Несмотря, что значение индекса предпринимательской активности в строительстве находится еще в зоне отрицательных значений, тем не мене, сохраняется тенденция устойчивого роста его значений.

В условиях конкуренции в строительной отрасли России выживают самые способные организации. Ввиду огромного количества субъектов рынка строительных работ и услуг в России, проанализировать конкуренцию на нем с помощью каких-либо количественных показателей представляется задачей нереальной ввиду ее вычислительной трудоемкости. Но, обращаясь к региональному строительному рынку Санкт-Петербурга, можно попытаться количественно и качественно оценить конкуренцию на данном отраслевом рынке. Так как в задачи настоящего исследования это не входило, то можно обратиться к уже проведенным исследованиям других авторов.

По мнению исследователей, строительный рынок Санкт-Петербурга условно разделен практически пополам на две части: группа из 10 крупнейших организаций, занимающая 50% строительного рынка и получающая 90% отраслевой прибыли, и группа остальных организаций, занимающая 50% отраслевого рынка и получающая 10% прибыли. За счет этой группы происходит рассеивание отраслевой прибыли из-за большого количества организаций и маленькой их доли рынка. В результате организациям отрасли достается всего 4% возможной прибыли[2].

[2] Асаул, В. В. Сущность и проблемы функционирования строительных организаций в условиях конкуренции // По пути к возрождению: переход России на инновационный

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Конкуренция на таком строительном рынке может быть охарактеризована как и не олигополистическая, и не чистая, а как говорит теория организации промышленности – несовершенная.

Очевидно, что размер отраслевой прибыли можно увеличить повышением концентрации рынка, т. е. уменьшением количества участников рынка. Это подразумевает два пути: дальнейшее латентное развитие монополизации рынка, доказать которую можно только при наличии информации о реальных схемах владения, или интеграцию мелких и средних строительных организаций – формирование эффективных предпринимательских структур – с целью повышения своей конкурентоспособности и устойчивости, завоевания большей доли рынка, увеличения его концентрации и повышения отраслевой прибыли и, соответственно, своей прибыли.

Второй путь представляется более сложным ввиду того, что причины разделения строительной отрасли мы можем представить только гипотетически.

Необходимость интеграции мелких и средних строительных организаций с целью повышения своей устойчивости заставляет нас обратиться к ситуации на российском рынке слияний и поглощений, которые являются неотъемлемой частью интеграционных процессов.

ReDeal Group в рамках проекта Mergers.ru «Слияния и Поглощения в России» подготовила обзор сделок по приобретению контроля над компаниями, осуществляющими свою деятельность в сфере строительства и девелопмента. Обзор охватывает завершенные процессы перехода прав корпоративного контроля над компанией (процессы M&A) в России за 2006 и 2007 год.

По данным таблицы 1.7 можно сказать следующее. Несмотря на небольшое уменьшение количества сделок, увеличилась их стоимостная оценка. Также как значительно увеличилась средняя цена сделки и количество сделок стоимостью более $100 млн. Т. е. при уменьшении общего количества сделок, увеличился удельный вес более дорогих. Это же характерно для сделок с иностранными компаниями.

Другая тенденция наоборот, заключается в том, что увеличилось количество сделок в форме полного приобретения, но уменьшился их стоимостной объем. Это свидетельствует о нежелании рисковать большим объемом средств при полном приобретении.

Снижение доли стоимостного и количественного объёма рынка, которая характеризуются диверсификацией, говорит о том, участ-

---

путь развития: Науч. тр. Российской научно-практической конференции – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. – 310 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ники этого рынка стали более осторожными и не хотят вкладывать «лишние» средства в диверсификацию компании.

Таблица 1.7

Анализ общей ситуации на рынке слияний и поглощений (M&A) в сфере строительства и девелопмента

№	Показатель	2006	2007
1	Количественная оценка сделок	109	98
2	Стоимостная оценка сделок	$1939,5 млн.	$4538,7 млн.
3	Средняя цена сделки	$16,8 млн.	$50,5 млн.
4	Определённость цены сделок	78%	85%
5	Количество сделок стоимостью более $100 млн.	4	10
6	Доля стоимостного объёма рынка, которую занимают сделки в форме полного приобретения	33%	13%
7	Доля количественного объёма рынка, которую занимают сделки в форме полного приобретения	28%	42%
8	Доля сделок, которые занимают 61 % в 2006 г. и 81% в 2007 г. стоимостного объема рынка, соответственно	7%	12%
9	Доля стоимостного объёма рынка, которая характеризуются диверсификацией	53%	34%
10	Доля количественного объёма рынка, которая характеризуются диверсификацией	28%	22%
11	Доля стоимостного объема рынка, которую составляют приобретения российских компаний иностранными	9%	15%
12	Доля количественного объема рынка, которую составляют приобретения российских компаний иностранными	33%	15%
13	Доля всего российского рынка M&A в стоимостном выражении, которая приходится на строительную сферу	3%	8%
14	Доля всего российского рынка M&A в количественном выражении, которая приходится на строительную сферу	8%	4%

Все вышеизложенное свидетельствует об активности российского рынка слияний и поглощений, и необходимости учитывать такой

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

важный фактор, влияющий на устойчивость организации, как структурные преобразования, реализуемые за счет интеграционных процессов.

Кроме этого, необходимо рассмотреть и другие факторы, влияющие на деятельность организаций инвестиционно-строительной сферы.

Например, как положительное явление, мы можем рассматривать рост инвестиций в основной капитал на развитие производственной базы организаций (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Инвестиции в основной капитал на развитие производственной базы организаций, осуществляющих деятельность в строительстве*
(в фактически действовавших ценах)

Годы	Млрд. руб.	В процентах от общего объема инвестиций в основной капитал
2002	80,1	5,6
2003	102,2	5,6
2004	123,1	5,6
2005	172,7	6,0
2006	288,4	7,6
2007	399,8	8,1

*Без субъектов малого предпринимательства и параметров неформальной деятельности.

Источник: Федеральная служба государственной статистики, www.GSK.ru.

Структура основных фондов организаций изменилась незначительно, а вот **большой удельный вес** в них основных строительных **машин с истекшим сроком службы** нельзя не рассматривать как явление отрицательное и приводящее к тяжелым последствиям (табл. 1.9).

Опасность использования в строительстве машин с истекшим сроком годности не вызывает сомнения. Это приводит к тяжелым авариям, катастрофам и травмам, зачастую тяжелым. В таблице 1.10 отражена динамика данных по травматизму на производстве по России с 1992 по 2007 г.

И если численность пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на один рабочий день и бо-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

лее и со смертельным исходом на 1000 работающих постепенно уменьшается с годами, то численность пострадавших при несчастных случаях на производстве со смертельным исходом на 1000 работающих, к сожалению, остается практически постоянной.

Таблица 1.9

Наличие и состояние основных строительных машин в организациях, относящихся к виду экономической деятельности «строительство», на 1 января 2008 г.

	Всего, тыс. шт.	Из общего количества машин, процентов	
		машины с истекшим сроком службы	машины зарубежного производства
Экскаваторы одноковшовые	16,6	**42,3**	34,9
Скреперы	1,0	**71,9**	38,8
Бульдозеры на тракторах	15,5	**54,9**	17,6
Краны башенные	5,5	**60,9**	13,1
Краны на автомобильном ходу	11,8	**46,2**	13,7
Краны на пневмоколесном ходу	2,3	**64,1**	34,0
Краны на гусеничном ходу	4,0	**70,1**	38,1
Автогрейдеры	5,7	**49,2**	10,9

Источник: Федеральная служба государственной статистики, www.GSK.ru.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.10

Травматизм на производстве (человек)*

	1992	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на один рабочий день и более и со смертельным исходом:									
всего, тыс.	364	271	152	128	107	88	78	71	66
на 1000 работающих	6,2	5,5	5,1	4,5	3,9	3,4	3,1	2,9	2,7
Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве со смертельным исходом:									
всего	7655	6789	4404	3920	3538	3292	3091	2900	2985
на 1000 работающих	0,131	0,138	0,149	0,138	0,131	0,129	0,124	0,119	0,124

*Потери рабочего времени от несчастных случаев на производстве составили в 2007 г. 2 млн. человеко-дней.

Источник: Федеральная служба государственной статистики, www.GSK.ru.

Печальная статистика аварий на строительном производстве, также говорит о том, что устойчивость многих организаций инвестиционно-строительной сферы в такой ситуации находится под угрозой.

Обусловлено это тем, что любая авария – это прямой ущерб для трудовых, материальных ресурсов. Увеличиваются сроки и себестоимость строительства, снижается прибыль, что, естественно, не способствует повышению экономической устойчивости.

По данным Ростехнадзора только в 2007 г. при эксплуатации подъемных сооружений произошло 11 групповых несчастных случаев

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

(5 из них – в результате аварий), в которых пострадали 24 человека, 14 из них погибли. Как показывает анализ причин несчастных случаев со смертельным исходом и аварий на подъемных сооружениях, почти в 3 раза по сравнению с 2006 годом возросло количество несчастных случаев, происшедших в результате падения грузоподъемных кранов из-за неправильной их установки, перегруза и неисправности приборов безопасности.

Это говорит о том, что на местах в регионах недостаточно проработаны требования РД 11-06-2007 «Методические рекомендации о порядке разработки проектов производства работ грузоподъемными машинами и технологических карт погрузочно-разгрузочных работ, введенного с 1 июля 2007 г., а также свидетельствует о несвоевременном проведении ремонтных работ и сервисного обслуживания приборов и устройств безопасности специализированными организациями[3].

Если открыть всего лишь 1 номер издания «Информационный бюллетень Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору», №1 (34) за 2008 год, можно увидеть пять тяжелейших аварий строительной техники.

1) 28.01.07. Авария (падение) портального крана марки «GANZ» в ОАО «Находкинский морской рыбный порт» (УТЭН по Приморскому краю).
2) 27.02.07. Авария (падение) башенного крана КБ-503Б.2 в ООО «Строймеханизация-XXI» (г. Санкт-Петербург, МТУ ТЭН по Северо-Западному федеральному округу).
3) 20.03.07. Авария (падение стрелы) автомобильного подъемника АГП22-04 и групповой несчастный случай со смертельным исходом в МУП «Управление по строительству и благоустройству» (г. Пятигорск) (УТЭН по Ставропольскому краю).
4) 05.05.07. Авария (разрушение башенно-стрелового оборудования) гусеничного крана МКГ-25БР в ООО БМУ «Сибхиммонтаж-Восток» (г. Братск) (Иркутское межрегиональное УТЭН).
5) 13.06.07. Авария (падение) башенного крана КБГС-450 и групповой несчастный случай со смертельным исходом в ОАО «Богучанская ГЭС» (Енисейское МТУ ТЭН).

Причины этих аварии подробно изложены в данном издании, но все они связаны с износом техники и не соблюдением правил эксплуатации.

[3] www.gosnadzor.ru

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Кроме производственных рисков организации и предпринимательские структуры инвестиционно-строительной сферы подвержены и значительному числу других: финансовых политических и т. д.

В январе 2008 г. МЭРТ и Минфин России представили в правительство План мероприятий по снижению темпов роста потребительских цен на 2008 год. Содержащиеся в Плане меры направлены преимущественно на развитие инфраструктуры торговли, повышение эффективности регулирования цен на продукцию естественных монополий, стимулирование конкуренции. Несомненно, такие предложения являются здравыми и потенциально способными положительно повлиять на инфляционные процессы в стране. Однако остается неясным, в какой степени предлагаемые меры будут реализованы на практике с учетом небольшого прогресса по данному направлению реформ в последние годы. Кроме того, вряд ли данные меры будут способствовать снижению инфляции в краткосрочном плане[4].

Влияние политических рисков оценить еще сложнее. Например, в декабре 2007 г. лабораторией конъюнктурных опросов ИЭПП был проведён опрос российских промышленных предприятий с целью выяснения препятствий для успешного экономического развития. В рамках опроса перед руководителями предприятий ставились 2 группы вопросов, которые касались их оценки, во-первых, степени вмешательства государства в процесс принятия решений на предприятиях и, во-вторых, динамики различных факторов, способных ограничивать дальнейший рост производства. На сформулированные вопросы полностью или частично ответили руководители 673 предприятий. При этом на вопросы первой группы ответило 96,1% респондентов, а на вопросы второй группы – 85,3%[5]. Получились следующие результаты (рис. 1.6, табл. 1.11).

Как мы видим, организации строительной сферы подвержены значительному числу рисков, которые невозможно застраховать или страхование в каких-то случаях является неэффективным. Поэтому для инвестиционно-строительной сферы в целом, и для отдельных предпринимательских структур или организаций в частности, очевидна необходимость формирования системы риск-менеджмента, обеспечивающую всестороннюю защиту от негативного воздействия рисковых

[4] П. Трунин Инфляция и денежно-кредитная политика. Экономико-политическая ситуация в России, январь 2008 года, ИЭПП.

[5] В. Дашкеев, Л. Фрейнкман Институциональные и общеэкономические ограничения экономического роста (результаты опроса промышленных предприятий). Экономико-политическая ситуация в России, январь 2008 года, ИЭПП.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

событий, направленную на минимизацию рисков и сохранение устойчивости организации.

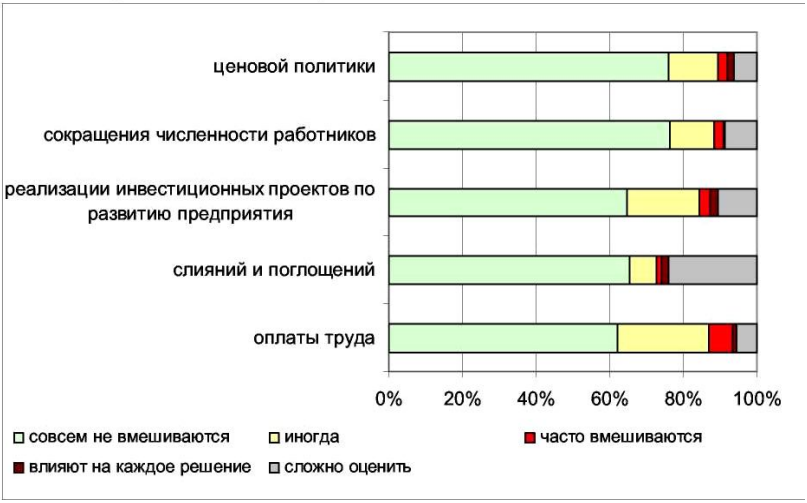

Рис. 1.5 – Степень вмешательства государственных органов в процесс принятия решений по сферам управленческих решений, % полученных ответов.

Таблица 1.11

Результаты ответов на вопросы о вмешательстве государственных органов в процесс принятия решений на предприятиях

Насколько часто органы государственной власти и местного самоуправления вмешиваются в принятие решений на Вашем предприятии по поводу:	Распределение ответов по группам, % от выборки					Доля ответивших на вопрос, %
	влияют на каждое решение	часто вмешиваются	иногда	совсем не вмешиваются	сложно оценить	
1. реализации инвестиционных проектов по развитию предприятия	2.2	3.0	19.0	63.6	10.3	98.1
2. сокращения численности работников	0.6	2.2	11.7	74.7	8.5	97.8
3. оплаты труда	1.2	6.4	24.4	61.5	5.3	98.8
4. ценовой политики	1.8	2.4	13.2	75.0	6.2	98.7
5. слияний и поглощений	1.6	1.5	7.0	63.0	23.0	96.1

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Кроме того, существование организации в условиях риска определяет, в свою очередь, наличие риска возникновения кризисных явлений. Возможность появления кризиса существует постоянно. Но множество симптомов, свидетельствующих о возникновении кризисных явлений, такие как: снижение доходов от реализации продукции, снижение других основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, часто игнорируется руководством организации, и наступление кризиса оказывается для него неожиданным явлением. Это приводит к тому, что около 80% компаний оказываются не в состоянии преодолеть подобные кризисы развития и вынуждены уйти с рынка[6]. По данным Арбитражного суда РФ, доля поданных заявлений о несостоятельности (банкротстве) составляет 4,6%.

Рис. 1.6 – Структура поданных заявлений в Арбитражный суд РФ в 2007 г[7].

По данным о поступлении в арбитражные суды заявлений о признании банкротом по некоторым категориям должников (рис. 1.7),

[6] Качалов И. Три ключевых параметра развития кризисов компании // Управление компанией. – 2002. – № 9 (67). – С.60 – 63.
[7] По данным arbitr.ru.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

видно, что в общей доле увеличилось число заявлений о признании банкротом частных предпринимателей.

В отечественной и зарубежной литературе уделено много внимания диагностике банкротства и антикризисным программам по реструктуризации организаций и управлению кризисами на поздних стадиях[8].

Рис. 1.7 – Сведения о поступлении в арбитражные суды заявлений о признании банкротом.

Возникает проблема: с одной стороны нужно принять вовремя необходимые меры эффективного менеджмента, чтобы или не допустить банкротства, с другой стороны, именно через процедуру банкротства существует возможность эффективного преодоления кризисных явлений в организации. Следовательно, инструменты антикризисного управления также необходимо применять при решении задачи повышения устойчивости строительной организации.

[8] Балабекян Е. Р. Использование принципа Альтмана при анализе финансовых систем // Управление проектами и управление на основе знаний в технологиях менеджмента / Материалы межрегион. науч.-практ. конф. / Под ред. Долятовского В. А., Касакова А. И. – Отрадная: ИУ-БиП-ОГИ, 2000. Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском. – 1998. – № 3. – С. 13 – 20.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1.3. Пути сохранения устойчивости предпринимательских структур

Несмотря на широту и универсальность применения анализа баланса и отчёта о финансовых результатах, существует и ряд ограничений этого метода.

Существуют случаи, когда анализ баланса оказывается неэффективным.

1. Ситуация в экономике, характеризующаяся общей неопределённостью и неустойчивостью. Это свойственно периодам глубокого кризиса в экономике, когда в качестве негативных факторов выступают сверхвысокая инфляция и политическая нестабильность.

2. Работа организации над масштабными проектами, под реализацию которых необходимо брать кредиты банке. По всей вероятности это может в значительной степени деформировать баланс организации на период работы над проектом. В это время он отражает как кредиторскую задолженность, так и незавершённые капитальные вложения.

3. Организация небольшая, и у нее неразвитый баланс. Тогда становится необходимым анализ конкретных сделок, которые осуществляет эта организация, ее клиентов.

4. Функции организации не связаны с производством. Например, она функционирует как расчётный счёт для других организаций, не осуществляет свою основную деятельность, является посредником в торговых операциях, сдает имущество в аренду.

5. Условия функционирования организации являются специфическими. Если организация работает в конкурентной среде, то анализ ее баланса может дать хорошие результаты. Но он не дает представления о таких факторах успеха, которые не связаны со структурой активов или пассивов: наличие особых льгот или каких-то преимуществ, патентов, квот, лицензий, монопольного положения на рынке. Тогда специалисты должны анализировать устойчивость предприятия к резким изменениям.

6. По каким либо причинам анализ баланса не выявил каких-либо отклонений от нормы. Тогда анализ должен быть более глубоким и затрагивать все аспекты деятельности организации.

Возможные ошибки финансового анализа предприятия:

1. Как правило, одной из ошибок анализа становится его ограниченность поиском «узких мест». Движение средств на счетах организации, например, должно отслеживаться и финансистами, и руководством. Поэтому необходимым становится мониторинг движения

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

дебиторской и кредиторской задолженности. Однако, если анализировать только названные счета, то закономерности движения наличных средств можно и не определить. Если же комплексно проанализировать весть спектр факторов, воздействующих на динамику наличных средств организации, то неэффективность такого узкого подхода будет налицо.

2. К ошибочным выводам анализа может привести не только отсутствие необходимых данных, но и погрешности в них, которые могут быть обусловлены их сбором и предварительной обработкой. Одним из таких примеров может быть желание проанализировать и сравнить эффективность различных производств одной организации, не принимая во внимание методов разложения накладных расходов, способов списания затрат материалов на себестоимость и т. п.

3. Необходимыми бывают определённые корректировки расчётов, которые могут быть обусловлены известными недостатками отчётных форм.

Таким образом, если по результатам анализа показатели финансовой устойчивости организации оказываются неудовлетворительными, то возникает вопрос о перспективности ее дальнейшего развития, смены курса в управлении или отказа от существующего профиля предприятия. В этом случае могут происходить изменения в стратегии организации: уточнение миссии, выработка мер по повышению мотивации, разработка стратегического и оперативного контроллинга. Миссия организации дает импульс к разработке её основной стратегии, целей и задач, предусматривает возможность поддержания определённого статуса и развития конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде.

Учитывая выявленные недостатки методов проведения анализа финансовой устойчивости организации и исследованные проблемы функционирования предпринимательских структур сферы строительства и инвестиций, возникает, на наш взгляд, необходимость детализации сформулированного нами ранее понятия устойчивости организации для наиболее эффективного поиска решений существующих проблем потери устойчивости.

К первой группе проблем, выявленных в ходе исследования, можно отнести растущий уровень конкуренции, который оказывает влияние на деятельность российских организаций: на их издержки, цены, прибыль и организационную структуру.

Современные условия конкуренции определенно оказывают влияние на ценовую политику организаций, заставляют организации

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

снижать численность персонала, и, по мнению руководителей организаций, конкуренция заставляет их сдерживать рост производства.

Необходимость интеграции средних и мелких участников рынка, отсутствие механизма межотраслевого перелива капитала, активность рынка слияний и поглощений приводят к мысли о том, что еще одной проблемой повышения устойчивости предпринимательских структур может выступать проблема выбора оптимальной организационной структуры организации. Критерий оптимальности может быть определен в каждом конкретном случае, в зависимости от целей функционирования организации.

Организационная структура организации – это совокупность функциональных подразделений (служб, отделов, производственных единиц) и их связей, находящихся в определенной иерархии и выполняющих функции развития в соответствии со структурой производственного или инновационного цикла.

Для того, чтобы теоретически обосновать взаимосвязь организационной структуры и устойчивости, можно обратиться к **теории организации**.

Развитие теории организации убеждает, что сложным объектам неживой, биологической, социально-психологической природы свойственны схожие принципы функционирования, развития и эволюции**.**

По Гераклиту основой Мира является движение. Но в сознании ощущение организации, организованности возникает только в том случае, если явление устойчиво и существует возможность его исследовать, создать модель. Поэтому моделям организаций присуща **«устойчивость»**[21]**.**

Состояние устойчивости часто называют **гомеостазисом**. Можно сказать, что он поддерживается сочетанием резистентности и толерантности, а можно сказать, что – динамики и статики.

«Закон устойчивости» говорит о том, что организации считаются устойчивыми, если определённое время способны существовать в узнаваемом варианте. Статическое моделирование возможно только во время относительно устойчивого существования организации. Естественно, что для различных организаций длительность существования является понятием относительным.

Как мы уже говорили, термин «устойчивость» имеет множество синонимов: «самосохранение, самоорганизация, гомеостазис, инерция, консервативность, стабильность, адаптивность». Как было пока-

[21] Попов В.П. Организация. Тектология XXI. 2007.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

зано с позиций теории самоорганизации, организация «защищается» от внешних и внутренних попыток разрушения. Изменяя свое поведение, структуру, элементы, связи, чтобы сохранить первоначальные функции и движение к некоторой цели.

Существует так называемый **Всеобщий закон консервативности**, который известен в механике как закон инерции Ньютона, в химии как принцип Ле-Шателье, в физике – как закон Ленца, в обществе – как традиции.

В природе полностью неизменных объектов не существует. Каждый объект возникает, развивается и «умирает».

Поэтому считается, что устойчивость живых систем корректнее охарактеризовать понятием **«жизненный цикл» (ЖЦ).** Чем длиннее ЖЦ, тем устойчивее объект в определённых условиях.

Устойчивость неживых объектов определяется прочностью связей. Например, чтобы разрушить связь между нуклонами в ядре атома, нужна температура в миллиарды градусов. Однако, на каждом иерархическом уровне сложности есть некоторый максимум устойчивости[22].

Повышение устойчивости организаций достигается за счёт **многократного дублирования ослабленных элементов и связей** (эффект масштаба). Удлинение ЖЦ во многих случаях можно объяснить большим резервом необходимых элементов. **Чем больше элементов в системе, тем продолжительней процесс их утилизации.** Это явление принимается во внимание при конструировании саморегулирующихся систем.

Поскольку организация складывается не только из элементов, но и связей (которых больше, чем элементов), то принцип необходимого разнообразия распространяется и на связи. Повышение числа элементов само по себе не повышает устойчивость системы. **Устойчивость организации повышается избыточностью каналов**, поставляющих ресурсы.

Для организаций наблюдается **эффект масштаба**. Устойчивость организаций определяется не простым количеством специализированных элементов, которые могут погибнуть все одновременно, а **универсальными элементами, которые способны взаимно компенсировать утраченные функции.** В случае катастрофы погибать должны не все элементы, чтобы оставшиеся начинали жизненный цикл новой организации. Например, биосфера Земли пережила около 7

[22] Попов В. П. Организация. Тектология XXI. 2007.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

катастроф, но сохранившиеся организмы возрождали изменённую биосферу.

Развитие часто направлено в сторону специализации отдельных элементов организации.

Однако простое увеличение количества одинаковых элементов в организации не всегда повышает её адаптивные возможности. Чем больше в системе сложных и длинных каналов связей, тем выше вероятность их разрушения. Поэтому **рост сложности** должен сопровождаться **повышением надёжности элементов и связей.**

Можно построить сооружение из очень прочных элементов, но можно соорудить его из «слабых», но легко замещаемых элементов, и сооружение также будет долговечным, если своевременно осуществлять **замену «слабых звеньев».**

Длительный ЖЦ организации не гарантирует защиту от катастроф. Эта характеристика означает всего лишь хорошую адаптацию к благоприятным условиям существования. Вариативность поведения при коротком жизненном цикле позволяет легче адаптироваться. При современной динамичной экономике сокращение ЖЦ коммерческих организаций позволяет им быстрее адаптироваться в условиях рынка. Таким образом, **разнообразие функций** позволяет сопротивляться **катастрофам.**

Можно сделать вывод, что в соответствие с теорией организации, **устойчивость организаций** обеспечивается следующими факторами:

- прочностью связей между элементами. Этот механизм лучше всего работает в неживых организациях.
- Избыточностью взаимозаменяемых элементов и связей. Используется, как в живых, так и в неживых организациях.
- Механизм регенерации утраченных частей является прерогативой живых организаций, но встречается и в кристаллических агрегатах.
- Разнообразием адаптивных реакций (живые организации).
- Наличием системной памяти (опыт прошлого, признаки разума, интеллекта). Системной памятью обладают не только живые системы, но абсолютно все.

Эти признаки, на наш взгляд, должны учитываться в том или ином виде при детализации понятия устойчивости в настоящем исследовании.

В зависимости от масштабов производства, характера строительной продукции, форм организации научно-технической деятельности, оргструктура организации позволяет определить, как организа-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ция может развиваться дальше и при этом сохранять свою устойчивость.

При отсутствии соответствующего функционального подразделения процесс повышения устойчивости может осуществляться благодаря процессам интеграции.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: процесс повышения устойчивости организации, подразумевает у нее наличие вполне определенной организационной структуры. Повышение устойчивости, в этом случае, можно определить как функцию оргструктуры организации. Другими словами, **определяя роль организационной структуры организации в повышении ее устойчивости, можно сказать, что она является аргументом ее устойчивости.**

В условиях централизованной экономики в нашей стране понятие организационной структуры носило смысл, несколько отличный от того, какой оно имеет в промышленно-развитых странах. Как уже говорилось выше, при наличии монополии государственной собственности не проводилось различия между организационно-правовой и организационно-хозяйственной формами существования предприятия. Поэтому возможности развития, определяемые оргструктурой, не могли выйти за рамки организационно-правовой формы, и развитие процессов интеграции за счет трансакций было ограниченным, а за счет развития схем владения – невозможным. Объектами конкуренции централизованной экономики становились бюджетные средства, ресурсы и т.д. Такая ситуация обусловливала тройное тождество, при котором организационно-правовой статус предприятия был адекватен его организационно-хозяйственной форме существования и одновременно адекватен конкурентной структуре. В то время как в промышленно-развитых странах экономические условия позволяли фирмам повышать свою устойчивость и конкурентоспособность с помощью изменения организационно-хозяйственных форм, примером чему служат и картели, и тресты, и система участия. В связи с этим возникает вопрос о том, какие качественные и количественные характеристики должны быть присущи организационной структуре организации, для успешного функционирования на рынке в условиях конкуренции?

Формирование новых отношений собственности создает основу интеграционных процессов, которые реализуются за счет системы трансакций, развития схем владения и изменения структуры капитала. В этом смысле интеграцию можно считать еще одной эффективной формой организации общественного хозяйства. Формируя эффективные трансакции, организация получает возможность развития схемы владения, изменения объема и стоимости капитала и оказывается

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

связанной с рядом интегрированных фирм, функционирующих в данном сегменте рынка – происходит образование эффективной предпринимательской структуры.

Таким образом, организационная устойчивость предпринимательской структуры была выделена в отдельный объект управления устойчивостью предпринимательской структуры.

Организационная устойчивость предпринимательской структуры – это соответствие организационной структуры потребностям ее развития, достигаемое за счет одновременного наличия в ней структурных единиц (подразделений или организаций), имеющих прогрессивную, инновационную специализацию, и единиц, сохраняющих традиционные виды деятельности, обладающие запасом организационной памяти и культуры.

В этом определении можно проследить наличие трех вышеупомянутых признаков устойчивости организации:

- прочность связей между элементами.
- Избыточность (в данном случае, достаточностью) взаимозаменяемых элементов и связей.
- Наличие системной памяти (опыт прошлого, наличие организационной культуры).

В следующую группу проблем потери устойчивости предпринимательских структур можно отнести: нарушение необходимого соотношения собственных и заемных средств, рост дебиторской задолженности, неэффективный менеджмент, рейдерские захваты. Все это порождает риск возникновения кризиса в организации.

Считается, что объективным процессом рыночной экономики, основанной на конкуренции, является постоянный переток капиталов в наиболее доходные сферы, перераспределение собственности от неэффективных хозяйствующих объектов к эффективным. Осуществляется данное перераспределение в значительной мере посредством процедуры банкротства. Поэтому в любой цивилизованной стране с развитой экономической системой одним из основных элементов механизма правового регулирования рыночных отношений является законодательство о несостоятельности (банкротстве).

Банкротство является результатом развития кризисного финансового состояния, когда предприятие проходит путь от эпизодической до устойчивой (хронической) неспособности удовлетворять требования кредиторов, в том числе по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды.

Разумеется, сегодняшние экономические проблемы имеют специфические формы проявления. Однако, как свидетельствует ми-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ровая практика, банкротство – неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики.

Такое предназначение банкротства предопределено наличием огромного числа рисков, которое всегда сопряжено с некоторой неопределенностью достижения конечных результатов деятельности организации. Источниками этой неопределенности являются все стадии воспроизводства – от закупки и доставки сырья, материалов до производства и продажи готовой продукции.

В реальной экономике неопределенность становится источником либо выигрыша, либо убытка. Причем выигрыш и сверхприбыль более удачливых предприятий образуется за счет убытков менее удачливых. Из взаимообусловленности фактора риска и прибыли формируется важнейшее финансовое понятие механизма возникновения банкротства.

Устранение с рынка обанкротившихся организаций – непременное условие эффективного функционирования рыночного механизма. Однако предотвратить банкротство, обеспечить продолжительное устойчивое развитие организаций – задача значительно более важная.

Решению именно этой задачи подчинена система мер, именуемая антикризисным управлением. Часто под таким управлением понимают либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния, в котором оно находится.

Исходя из этого, в отдельный объект управления устойчивостью необходимо выделить устойчивость предпринимательской структуры к кризисам.

Устойчивость предпринимательской структуры к кризисам – способность предпринимательской структуры своевременно реагировать на негативное изменение внутренних параметров в сторону их улучшения, и внешних условий – выработкой оперативных мер по его нейтрализации.

В этом определении учитывается такой важный фактор повышения устойчивости организации, как разнообразие адаптивных реакций.

Третья группа проблем потери устойчивости предпринимательских структур связана с **недостатком инвестиций**, который не позволяет им в полной мере реализовать такой путь повышения конкурентоспособности, как повышение качества продукции, реализацию

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

инноваций. Еще одна **проблема повышения устойчивости** предпринимательских структур – **исчерпание запасов простаивающих мощностей и необходимость модернизации и создания новых**, что приводит к увеличению издержек организаций.

Кроме этого, мы уже ранее проиллюстрировали проблему использование техники с истекшим сроком годности, инфляции, присутствия большого числа всевозможных рисков, неэффективность процедур страхования.

Хозяйственная деятельность организаций инвестиционно-строительной сферы направлена не только на максимизацию прибыли, но и является процессом новаторства, приводящим к нарушению рыночного равновесия. Инициативная деятельность руководителей строительной организации заключается в выполнении строительно-монтажных работ и оказании услуг, а прибыль является побудительным мотивом предпринимательской деятельности строительной организации. Все их действия направлены на создание строительной продукции, то есть на удовлетворение спроса общества на конкретные объекты недвижимости. Предпринимательская деятельность современной строительной фирмы – это не только процесс организации и осуществление деятельности, но и завоевание конкретных преимуществ, создание для себя лучших условий хозяйствования, что, безусловно, является главной специфической чертой предпринимательства как типа хозяйственного поведения. Результатом будет прибыль, как отражение реализованных конкурентных преимуществ[23].

Признаками предпринимательской деятельности считаются также:

- инициатива;
- риск;
- комбинирование факторов производства;
- новаторство.

Поскольку деятельность строительной организации является предпринимательской, то, естественно, этой сфере деятельности присущ и предпринимательский риск.

Проблема предпринимательских рисков в области строительства недостаточно изучена. На сегодняшний день не сложились еще научные представления о природе и методах управления предпринимательскими рисками организаций инвестиционно-строительной сферы, разработанный на данный момент инструментарий не позволяет

[23] Асаул А. Н. Предпринимательские сети в строительстве / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтеева; под. ред. д. э. н. проф. А. Н. Асаула. – СПб: Гуманистика, 2005. – 256 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

полностью охватить проблему управления предпринимательскими рисками.

Инвестиционно-строительная сфера в значительной степени подвержена воздействию рисков. Рискообразующие факторы присутствуют во всех основных ресурсах строительной отрасли:

- предметов труда (сырья, материалов, энергоресурсов);
- основных производственных фондов;
- инвестиций в основной капитал;
- живого труда.

Кроме всего вышеуказанного, причинами кризисных ситуаций являются также:

- рекламации и штрафы за бракованную продукцию;
- аварии на предприятиях и поломки оборудования;
- утечка конфиденциальной информации;
- поломка компьютеров;
- влияние необоснованных слухов.

Реже встречаются, но по ущербу и последствием являются более тяжелыми следующие форс-мажорные обстоятельства:

- стихийные бедствия;
- аварии в энергетических сетях;
- пожары и взрывы;
- смерть руководителя и ведущих специалистов;
- внезапное появление сильных конкурентов;
- недоброжелательное отношение правительства и прессы.

Среди других причин, вызывающих увеличение уровня риска, указывались также нарушение авторских прав, забастовки, мошенничество, недобросовестная конкуренция.

Помимо этого существуют также и объективные проблемы в инвестиционно-строительной сфере, снижающие эффективность предпринимательских структур и повышающие уровень риска в данной сфере:

- тенденции к старению и сокращению жилищного фонда и инженерных систем;
- неблагополучное положение с качеством проектирования и разработкой проектно-сметной документации;
- необходимость повышения качества строительной продукции и конкурентоспособности российских строительных организаций, предприятий стройиндустрии и промышленности строительных материалов и др.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Именно поэтому становится очевидной необходимость разработки новых решений для предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы, направленных на минимизацию предпринимательских рисков повышение их устойчивости.

Следует также обратить внимание на факт подготовки России к вступлению в ВТО. К февралю 2007 года все основные двусторонние переговоры, как заявлял министр экономического развития и торговли РФ, были завершены. Россия претендует на статус страны с рыночной экономикой, поэтому к ней предъявляются строгие требования.

Некоторыми положительными моментами от вступления России в ВТО возможно станут:

- улучшение политико-экономического имиджа в мире и влияние на ход многосторонних торговых переговоров;
- улучшение инвестиционного климата;
- повышение доверия зарубежных инвесторов;
- увеличение прямых иностранных инвестиций, что благоприятно для любой экономики;
- внедрение новых передовых технологий;
- улучшение инфраструктуры;
- увеличение рабочих мест и т. д.

Но нельзя забывать и о другой стороне вопроса. Увеличение доступа иностранных компаний и увеличение импорта повышает конкуренцию. Появляется надежда, что это будет стимулировать наше производство, вместе с тем повысит качество производимых работ. Но конкуренция может повлиять негативно, т. к. неконкурентоспособные организации могут стать нерентабельными. Одним из факторов, необходимых для обеспечения конкурентоспособности отечественных компаний является устойчивое развитие. В свою очередь устойчивое развитие предприятия невозможно без учета риска и без применения риск-менеджмента. Прежде чем облегчить условия доступа иностранным компаниям на российский рынок, необходимо защитить отечественные компании. Процесс управления рисками обеспечивает необходимый механизм защиты.

Именно поэтому в современных условиях на первое место выходит проблема предвидения риска и снижение его до приемлемого уровня. Другими словами, речь идет об обязательном внедрении в организациях риск-менеджмента как особого подхода к управлению, состоящего в предвидении и уменьшении негативных последствий неопределенности ожидаемых результатов деятельности на устойчивость и конкурентоспособность организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Поэтому в отдельный объект управления устойчивостью была выделена устойчивость предпринимательской структуры к рискам.

Устойчивость предпринимательской структуры к рискам – способность предпринимательской структуры комплексно, непрерывно и целенаправленно действовать по ограничению внутренних и внешних рисков путем их идентификации, анализа, оценки, разработки и обоснования управленческих решений.

Вывод, который можно сделать после проведения исследования в данной главе, заключается в том, что возможным путем решения проблем потери устойчивости предпринимательских структур является разработка **концепции менеджмента изменений** как инструмента управления устойчивостью. Для ее формализации необходимо, на наш взгляд, исследование возможностей **реструктуризации** – как составной части менеджмента изменений; исследование возможностей применения менеджмента изменений – как альтернативного варианта **антикризисного управления;** исследование категории **риска** в деятельности предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы, его влияния на изменения и устойчивость. Результаты исследования, проведенного в этой главе, представлены на рис. 1.9.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 1.9 – Результаты исследования, проведенного в 1 главе.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ГЛАВА II
КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

2.1. Реструктуризация как составная часть менеджмента изменений

В условиях неопределенности и риска на предпринимательскую структуру влияет множество факторов: экономических, технологических и пр., оказывающих на нее негативное воздействие и имеющих возможность вытеснения ее с соответствующего рынка. Управление процессом преобразования предпринимательской структуры, с помощью которого противостояние конкурентному давлению, преодоление возможных рисков становится возможным, можно назвать **менеджментом изменений**.

Менеджмент изменений можно определить как одно из направлений менеджмента, как широкое понятие, включающее в себя и стратегический менеджмент, и антикризисное управление.

Изменение – это понятие, входящее в состав совокупности понятий, характеризующих движение и развитие. Изменение понимается как возникновение или уничтожение свойств объекта, увеличение или уменьшение его параметров, его перемещение или преобразование, переход в иную форму. Изменения – по отношению к определенному объекту – могут классифицироваться как внутренние и внешние, количественные и качественные, частичные и системные.

В античной и средневековой философии объекты изменения трактовались в основном по образу и подобию вещей, включенных в повседневную практику человека. В этом аспекте изменения соотносились с устойчивостью, сохранностью, постоянством формы и состава вещей. Если устойчивость характеризовала тождественность вещи самой себе, то изменения фиксировали различия вещи в отношении себя,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

становление ее чем-то другим. В этом смысле изменения толковалось как потенция вещи к иному бытию, к перевоплощению и преобразованию. В философии и науке нового времени изменения вещей стало определяться под сильным воздействием представлений классической динамики как перемещение тел, сведенное, по сути, к движениям материальных точек. В связи с этим исходные характеристики изменения оказались сопряжены с анализом и описанием внешних и количественных изменений.

Развитие наук о жизни, обществе и человеке приводит к установлению тесной связи между изменением и сохранением, устойчивостью, способом существования биологических и социальных систем. Отличия вещи, системы, целостности от самой себя теперь могут истолковываться и все чаще понимаются как выражения ее устойчивого бытия, как сохранение ее жизненной определенности. Объект как система или система объектов предстают в этом плане структурами согласованных, взаимосвязанных изменений, приобретающих образ соизменения (или соизменений), обеспечивающего устойчивость динамической формы объекта или взаимодействия между объектами. Этот сдвиг в понимании изменения был продиктован в основном развитием новейших областей познания, нацеленных уже не на вещи, а на «неклассические» объекты физики, биологии и обществознания, фиксируемые через постоянно происходящие в них изменения (перемещения частиц, эволюционные сдвиги, изменения в сфере народонаселения, производства, экономических структур, информации). Изменения становится исходным пунктом познания объекта: фиксация объекта через изменение познавательной ситуации создает предпосылки к изменению самого познания, к его движению по пути описания устойчивых форм объекта. Если в классике тождество объекта самому себе было условием описания изменений, с ним происходящих, то теперь изменения становится условием проникновения в устойчивые формы бытия объекта. В аспекте отношений общества к природе изменений все более обретает смысл самоизменения общества. Соизменения социальных и природных систем определяют задачу самоизменения общества (его производственных, технических, политических, экономических структур, его культурных, научных, мыслительных стереотипов). Осознание и решение этой задачи – путь сохранения общества, важный, может быть, решающий этап социальной эволюции. Способность к самоизменению оказывается важнейшей и для общества в целом, и для бытия отдельной человеческой личности. Наличие этой способности дает человеку возможность сохранения его ос-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

новных качеств, его участия в процессах бытия, соизмерения с этими процессами сил и форм своей жизни.

Как уже говорилось выше, основной проблемой руководителей строительных организаций становится задача их адаптации к динамично изменяющейся внешней среде, обеспечение ее экономической устойчивости.

Таким образом, **менеджмент изменений**, как отдельную экономическую категорию, можно определить как – управление изменениями в организации с целью сохранения ее экономической **устойчивости**. Ценность выявления тесной взаимосвязи между изменениями и устойчивостью очевидна. Опираясь на диагностику и мониторинг экономического и финансового состояния организации, изучение внешней и внутренней среды, менеджмент изменений позволяет не только обеспечивать текущую финансовую устойчивость организации, но и выявлять влияние на нее происходящих изменений, устанавливать межу ними функциональные взаимосвязи, определять границы области устойчивости, за которыми в организации наступают кризисные явления.

В качестве первого аспекта возможных изменений в организации и, соответственно, возможностей применения менеджмента изменений, имеет смысл рассмотреть реструктуризацию компаний.

Общепринятое определение **реструктуризации** – это:

- комплексное преобразование деятельности организации (предприятия, компании), состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, доходности, конкурентоспособности, преодоления убыточности, угрозы банкротства;
- преобразование организационной структуры управления организацией[1].

Примечательно в этом определении то, что оно не привязывает реструктуризацию к изменению юридического статуса организации. Именно с таким пониманием реструктуризации и будет продолжено исследование.

Необходимо, чтобы варианты реструктуризации постоянно рассматривались и были в арсенале каждого корпоративного менеджера, так как Россия переживает уже вторую волну слияний и поглощений в последние годы. Первая волна была создана долговым кризисом

[1] Современный экономический словарь Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1998 г., девальвацией, удешевлением активов и переключением спроса на внутреннее потребление. Вторая волна вызвана высокими ценами на нефть, большими доходами от экспорта. Компании, особенно экспортного сектора, создали значительные наличные резервы и стремятся вложить их в другие отрасли. Очевидно, что российским компаниям не удастся избежать тенденции к укрупнению капитала, если они хотят быть конкурентоспособными как на локальном, так и на международном уровне.

Содержание реструктуризации включает в себя такое явление как **интеграционные процессы**.

Как уже говорилось выше, формирование новых отношений собственности создает основу интеграционных процессов, которые реализуются за счет системы трансакций, развития схем владения и изменения структуры капитала. В этом смысле интеграцию можно считать еще одной эффективной формой организации общественного хозяйства.

Традиционно под интеграцией понимается состояние связанности субъектов за счет рационального экономического взаимодействия и согласования противоречивых экономических интересов.

Но в целях настоящего исследования это общее понятие интеграции можно детализировать следующим образом.

Интеграция – это состояние связанности различных субъектов рынка за счет организации рационального экономического взаимодействия путем использования системы трансакций, отношений собственности и изменения структуры капитала с целью обеспечения своей устойчивости и конкурентоспособности в одном или нескольких сегментах рынка.

Это определение и будет подразумеваться под термином «интеграция» в ходе дальнейшего исследования.

Примерами объединений, возникающих в ходе интеграционных процессов, могут служить такие организационно-хозяйственные формы монополизации, как концерны, холдинги, финансово-промышленные группы и многие другие. Отношения между ними могут быть дополнительно регламентированы формальными или неформальными картельными соглашениями. Но для соблюдения антимонопольного законодательства реальный уровень монополизации скрывается, в результате чего он не становится юридическим фактом. Латентные процессы монополизации могут быть описаны с помощью интеграционных процессов, которые происходят как с образованием, так и без образования юридического лица. Таким образом, понятия «интеграция» и «интеграционные процессы» более адекватно описы-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

вают сложившуюся экономическую ситуацию, чем старые экономические термины.

Фактор открытой экономики стал одним из наиболее важных для отечественных организаций. Поэтому исходным принципом для определения развития интеграционных процессов должно стать формирование таких объединений, которые по своим возможностям могли бы быть эквивалентны структурам рынка мировой торговли.

Формирование интеграционных объединений может происходить за счет двух вариантов развития организационной структуры организаций инсайдеров, рассмотреть которые можно на примере акционерных обществ (рис. 2.1).

Рис. 2.1 – Возможные изменения при развитии интеграционных процессов

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В том случае, если взаимодействие между организациями достигается с помощью системы трансакций, они получают возможность изменения схемы владения, но могут ее и не использовать. Этот путь развития может подразумевать изменение общей рыночной стоимости организации, зависящей от рыночной стоимости долговых обязательств компании и от рыночной стоимости выпущенных акций. Используемые при этом финансовые инструменты, предусмотренные современным хозяйственным законодательством, могут быть следующими: 1) увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций или конвертацией ценных бумаг в акции; 2) уменьшение уставного капитала путем уменьшения номинальной стоимости акций. Возможно также приобретение активов, как за счет собственных средств, так и за счет заемных; отчуждение активов в счет погашения кредиторской задолженности.

Кроме изменения структуры капитала изменяется и его стоимость, т. е. в данном случае процентные ставки по долговым обязательствам и годовые проценты по акциям.

Кроме этого, такой вариант развития позволяет снизить затраты на производство, используя экономию от масштаба деятельности. Это подразумевает такую организационную структуру, при которой ее единицы сгруппированы по их функциям.

Если предприятие решает использовать появившуюся при развитии системы трансакций возможность изменения схемы владения, то этот путь развития подразумевает обязательное изменение стоимости компании, структуры и стоимости ее капитала, которое, в свою очередь, может быть связано с реорганизацией юридического лица.

Основными формами изменения структуры капитала, связанными с реорганизацией юридического лица, при этом становятся: слияние и присоединение независимых фирм или основной и дочерней фирмы; разделение на независимые фирмы или на основную и дочернюю; выделение независимой или дочерней фирмы; преобразование закрытого акционерного общества в открытое и т. д. Не требует реорганизации юридического лица использование следующих финансовых инструментов: увеличение уставного капитала путем дополнительной эмиссии и размещения акций; уменьшение уставного капитала путем приобретения и погашения части акций. Любая из упомянутых форм подразумевает изменение, как стоимости капитала, так и стоимости компании в целом.

Следует заметить, что отдельное рассмотрение изменения трансакций и развития схем владения является чисто аналитическим. На практике развитие организационных структур может происходить

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

при одновременном использовании того или другого механизма. Причем в зависимости от потребностей развития структуры трансакции могут замещаться развитием схемы владения и наоборот. Как будет осуществляться изменение организационной структуры предприятия при этих вариантах развития, представлено на рис. 2.2.

Следовательно, **динамику развития интеграционных процессов и адекватное ей развитие организационной структуры** организации можно представить как постоянное прямое и обратное замещение трансакций схемой владения.

Рис. 2.2 – Изменение параметров организации в зависимости от вариантов развития интеграционных процессов

Развитие интеграционных процессов осуществляется в рамках вертикального и горизонтального разделения труда.

Вертикальная интеграция подразумевает объединение путем комбинирования по стадиям изготовления продуктов конечного производственного и непроизводственного потребления.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При **горизонтальной интеграции** объединение происходит путем объединения организаций внутри одной отрасли.

Мотивы интеграции могут быть различными. Организации могут обойти легальную структуру, чтобы заниматься теми видами коммерческой деятельности, которые справедливо или по ошибке запрещены антимонопольным законодательством, и проявлять свою монопольную силу. Это обусловлено тем, что формирование эффективных предпринимательских структур имеет тенденцию к монополизации, и различные типы таких структур могут выражать различную ее степень.

Вертикальная интеграция в сфере коммерческого оборота позволяет осуществлять внутреннее объединение сделок. Это направление интеграции влияет на такой параметр монопольной власти, как монопольная цена. В условиях ценовой конкуренции, интегрируясь с одним из клиентов, производитель получает возможность ценовой дискриминации или возможного закрытия доступа на рынок промежуточного товара другому клиенту. Таким же образом организация может осуществлять контроль промежуточных цен. Для этого нужно допустить, что цена на промежуточный товар, который продается и покупается большим числом покупателей, регулирующим органом установлена ниже равновесной рыночной цены, определенной соотношением спроса и предложения. Тогда товар должен быть распределен покупателям при помощи какого-то механизма рационирования. Это дает повод поставщикам для слияния с некоторыми из своих покупателей. Следовательно, здесь возникает разница цен, которая может быть распределена между поставщиками и потребителями. Однако, поставщики, которые могли бы увеличить свою долю присваиваемой разницы путем повышения цен на неконтролируемом рынке, в случае его регулирования не могут этого сделать. В этом случае вертикальная интеграция позволяет обойти закон при помощи внутреннего объединения сделок, а поэтому и ненаблюдаемого оборота.

Горизонтальная интеграция в сфере коммерческого оборота также может влиять на монопольную цену и степень монополизации предпринимательской структуры. Примером может служить заключение картельных соглашений об ограничении (квотировании) производства, имеющих своей целью установление единых сбытовых цен и распределение рынков сбыта. Эти же цели преследует и синдикат, осуществляя распределение заказов, закупки сырья и распределение продукции через единую сбытовую контору.

Вертикальная интеграция в сфере предпроизводственного и производственного циклов оказывает положительное влияние на

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ценообразование путем сокращения производственного или инновационного цикла за счет снижения уровня трансакционных затрат. Такая оптимизация организационной структуры позволяет сделать цену на свой товар или услугу более предпочтительной для потребителей.

Примером такой интеграции являются синдикат и концерн, связанный единством собственности и контроля. Крупные промышленные корпорации, интегрируясь на основе системы участия с финансовыми институтами (банками, инвестиционными компаниями), создают холдинги, позволяющие облегчить управление сложной структурой за счет относительной самостоятельности дочерних фирм. А создание конгломератов позволяет осуществлять перелив капиталов в перспективные производства, минуя традиционный рынок капитала. Эти же цели преследует и ФПГ.

Горизонтальная интеграция в сфере предпроизводственного и производственного циклов в условиях неценовой конкуренции может влиять на другой параметр монопольной власти – монопольную прибыль – следующим образом. Горизонтальная интеграция структур, используя потенциальную экономию от масштаба деятельности, позволяет снижать средние издержки фирмы, по крайней мере, до того, как эта экономия не исчерпает себя. Примером является слияние двух фирм, производящих аналогичные продукты, т.е. создание отраслевых объединений, основанных на системе участия (трестов). Такие слияния были распространены во время великой волны слияний 1887 – 1904 гг. в Соединенных Штатах. Слияния такого рода были впоследствии отменены применением антитрестовских законов. Новые фирмы, вступающие на рынок как мелкие производители, будут иметь небольшой или не будут иметь никакого шанса для выживания и расширения, потому, что они не в состоянии получить экономию на издержках и получить прибыли, необходимые для выживания и роста. В то время как монопольную прибыль получит интегрированная структура.

Как было показано выше, слияния и поглощения являются составной частью интеграционных процессов, и так как они вносят значительные изменения в «облик» организации, целесообразно рассмотреть их более детально.

Любая организация имеет два принципиальных варианта стратегии роста – приобретение внешней структуры либо собственное развитие. В процессе постоянного развития на основе имеющейся стратегии организации определяют, что является в каждый конкретный момент наиболее выгодным: направление ресурсов в приобретение нового бизнеса либо перераспределение ресурсов в рамках уже имеющихся

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

направлений деятельности. Соответственно целью приобретения нового бизнеса через процессы **слияний и поглощений** является создание стратегического преимущества за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может являться более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной компании[2].

Существуют определенные различия в толковании понятия «слияние компаний» в зарубежной теории и практике и в российском законодательстве.

В соответствии с общепринятыми за рубежом подходами под **слиянием** подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

В соответствии же с российским законодательством под **слиянием** понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица, при этом новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новая компания берет под свой контроль и управление все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями В и С, то в результате на рынке может появиться новая компания D (D = A + B + C), а все остальные ликвидируются.

В зарубежной же практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. В российском законодательстве этот случай попадает под термин «**присоединение**», подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются (A = A + B + C).

За рубежом понятия «слияния» и «поглощения» не имеют такого четкого разграничения, как в нашем законодательстве. Даже сами английские аналоги рассматриваемых понятий имеют неоднозначное значение:

---

[2] Пирогов А.Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика. Пирогов А.Н. Менеджмент в России и за рубежом, http://www.deloshop.ru/menu_5-text_maloe_0-13-404.html

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Merger – поглощение (путем приобретения ценных бумаг или основного капитала), слияние (компаний);

Acquisition – приобретение (например, акций), поглощение (компании);

Merger and acquisitions – слияния и поглощения компаний.

Поглощение компании можно определить как взятие одной компанией другой под свой контроль, управление ею с приобретением абсолютного или частичного права собственности на нее. Поглощение компании зачастую осуществляется путем скупки всех акций предприятия на бирже, означающей приобретение этого предприятия.

С юридической точки зрения существует достаточно большое количество способов объединения.

Таким образом, в юридическом смысле, слияние и поглощение компаний – это частный случай реорганизации, характерным признаком которой является изменение юридического статуса одного из задействованных субъектов и прекращение его существования. Однако, как свидетельствует российская и международная экономическая практика, слияние и поглощение компаний необязательно означает изменение юридического статуса и прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц, что делает неприемлемым использование понятия реорганизация при экономическом анализе слияний и поглощений компаний. Например, объединение компаний в экономическом смысле, то есть установление единого контроля над экономическими процессами в задействованных компаниях, как уже было показано выше, может происходить при помощи приобретения контрольных пакетов акций этих компаний со стороны третьей компании и рядом других способов.

При слияниях и поглощениях компании развитых стран допускают ошибки при проведении сделок. Перед **менеджментом изменений** встает задача изучения принципов успешных слияний и поглощений, оценить возможные риски, понять, на какие моменты надо обращать особое внимание.

По сути, любая сделка состоит из трех основных стадий:

1) Выработка стратегии.

2) Выбор объекта и проведение сделки.

3) Интеграция поглощенной компании.

1) Выработка стратегии

Любая сделка должна совершаться в рамках общей корпоративной стратегии. В современной экономике есть несколько канонических стратегий, которые можно реализовывать, в том числе, за счет слияний и поглощений.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Увеличение масштаба (консолидация в рамках отрасли). Наиболее распространенная цель слияний и поглощений – достижение как элемент стратегии роста экономий на масштабе, когда за счет объединения маркетинговых, производственных, исследовательских и других мощностей удается значительно снизить удельные издержки. По сути, является частным случаем вышерассмотренной **горизонтальной интеграции.**

Географическая диверсификация. Расширение географии позволяет выйти на новые рынки сбыта, когда возможности традиционного рынка во многом исчерпаны. Кроме того, став транснациональной, компания снижает свою подверженность локальным политическим и экономическим рискам, усиливается ее позиция на переговорах с властями.

Обеспечение экономической безопасности и усиление рыночных позиций. Мотив обеспечения безопасности (в том числе экономической – с точки зрения поставок сырья и продажи готовой продукции и цен на них) служит сегодня основным обоснованием для *вертикальной интеграции*.

Расширение продуктового набора, выход в более технологичные отрасли, доступ к новым технологиям (продуктовая диверсификация). С помощью поглощений компании могут переходить в более перспективные отрасли, и такой переход нередко сопровождается и продажей активов.

Сбалансированная стратегия обеспечивает максимальную стоимость. Следование разным стратегиям подразумевает разные типы сделок, которые по-разному воспринимаются рынком. Некоторые стратегии слияний и поглощений лучше влияют на капитализацию компании, чем другие. Инвесторы чаще всего одобряют экспансию, то есть сделки, направленные на увеличение доли рынка за счет консолидации, расширения географии деятельности, добавления новых каналов дистрибуции уже имеющихся продуктов. Во многом это объясняется тем, что объединение активов в одной или связанных отраслях позволяет создавать синергетические эффекты. В среднем более скептически рынок оценивает «трансформационные» сделки, цель которых – диверсификация компании за счет приобретения значительных активов в новой отрасли или отказ от части существующего портфеля.

Несмотря на разнообразие механизмов создания стоимости, все слияния и поглощения объединяет одно – необходимость эффективнее других извлекать стоимость из полученного актива. Сделать это удается при условии, что сделка совершается в рамках общей корпоративной стратегии: это позволяет максимально полно задейство-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

вать имеющиеся в компании активы и навыки. В то же время наш опыт показывает, что наиболее результативные компании не формулируют стратегию создания стоимости в слияниях и поглощениях раз и навсегда, но пересматривают ее в зависимости от стадии жизненного цикла компании[3].

2) Выбор объекта и проведение сделки

Большинство исследований эффективности слияний и поглощений свидетельствуют, что от 60 до 80% компаний, даже вооружившись потенциально выигрышной стратегией, не достигают поставленных целей. Это зачастую связано не только с ошибками в процессе интеграции компаний, но и с неправильной организацией самой сделки. Ошибки, допущенные на этом этапе, чаще всего выражаются в неверном выборе объекта приобретения и в слишком высокой цене, которую платят за покупку.

Выбор объекта. Прежде всего, необходимо всесторонне проанализировать ситуацию – нужно определить, насколько полно компании удастся реализовать свои возможности в планируемом поглощении или слиянии. Подготовительная фаза сделки, как правило, включает несколько этапов.

Анализ отрасли. Компания выбирает отрасль для поглощения, проектирует динамику ее роста и структуру, определяет и прогнозирует расстановку сил, воздействие макроэкономических факторов, изучает возможности технологических, законодательных и конкурентных изменений, колебаний спроса (с определенными поправками по этим же пунктам анализируются и активы, уже находящиеся в собственности компании на предмет их продажи[4]).

Самооценка. Выбрав отрасль, компания анализирует собственное положение, определяя свои навыки, за счет которых можно создать стоимость в поглощенной компании, оценивает возможности для создания синергетических эффектов. По результатам самооценки формируются критерии для отбора кандидатов на поглощение.

Оценка кандидатов на слияние или поглощение. Сопоставление собственных ожиданий от слияния и параметров кандидатов – таких как операционные характеристики, структура собственности, финансовые показатели – позволяет определить наиболее привлекательных из них. В успешных поглощениях, как правило, приобретается не лидер отрасли и не самая отсталая, а вторая или третья по показателям эффективности компания. Объясняется это тем, что за лучшую компа-

[3] Газин Г., Манаков Д. Наука поглощений, http://www.gaap.ru/biblio/corpfin

[4] Шамолин М. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком // Вестник MsKinsey, №2, 2002.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

нию приходится очень дорого платить, а слишком отсталую, пусть и недорогую компанию редко удается превратить в высокоэффективное предприятие.

Определение возможностей для создания синергетического эффекта. Успех сделки во многом зависит от способности реально оценить возможности создания стоимости в результате интеграции сбытовых, производственных, исследовательских и других мощностей, усиления рыночных позиций, уменьшения штата, трансфера технологий и т. п. Компании могут переоценить возможности создания синергетических эффектов и в результате сделки не создать стоимости. Сопоставление собственных навыков и собранной информации о кандидатах позволяет определить конкретные источники синергетических эффектов, вероятность и стоимость их достижения.

Определение возможностей для создания стоимости за счет реструктуризации компании. Потенциально прибыльными компаниями часто плохо управляют, и за счет их реструктуризации – создания новых стратегических и операционных возможностей, финансовой оптимизации, продажи или приобретения новых активов – можно создать значительную стоимость. Важно помнить, что слияние или поглощение всегда означает перемены в обеих компаниях – как поглощенной, так и поглощаемой, – и их можно с выгодой использовать для проведения преобразований.

Финансовая оценка кандидата. На этом этапе проводится оценка стоимости поглощаемой компании с применением внутренних (дисконтированных денежных потоков с учетом синергетических эффектов) и внешних показателей (рыночные оценки, прецеденты аналогичных сделок и т. д.). Достигается первичное соглашение по стоимости сделки, ее структуре, и инициируется процесс интеграции (переговоры с антимонопольными органами, внутренняя подготовка к интеграционному процессу, оценка размера и источников синергий).

Окончательное предложение. На основе выверенной информации уточняется стоимость поглощаемой компании, и договоренности, содержащиеся в меморандуме о намерениях, могут измениться.

Заключение сделки. Кроме переговоров для определения окончательной цены и структуры сделки и формального юридического оформления всех необходимых документов на этом этапе начинается предварительное планирование интеграции.

Закрытие сделки. В ожидании одобрения регулирующих органов на этом этапе руководство активно взаимодействует с менеджерами компании, инвесторами, аналитиками и прессой.

3) Интеграция

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Интеграция компаний по праву считается одной из сложнейших управленческих задач, в этом процессе есть масса тонкостей и сложностей, и компании очень часто совершают ошибки. Несмотря на большой опыт объединений, алгоритма интеграции не существует – слишком большое значение имеет специфика объединяющихся компаний. Успех интеграции зависит не только от того, насколько тщательно спланирована работа и распределены обязанности, но и от того, удастся ли реализовать уникальные возможности, появляющиеся в результате трансформации компаний.

В литературе по слияниям и поглощениям выделяют двенадцать ключевых факторов, действующих при слияниях, хотя и не обязательно проявляющихся в остальных случаях (например, реорганизации или продаже части активов). Эти факторы носят объективный характер и могут проявиться в полной мере уже после подписания соглашения.

Таблица 2.1

Факторы менеджмента изменений, действующие во время слияния и поглощения

Агрессивная финансовая стратегия	Проблемы, связанные с оптимальными темпами роста бизнеса
Очень короткие сроки	Реструктуризация
Пристальное внимание общественности	Реинжиниринг
Несовместимость корпоративных культур	Альтернативный выход – продажа части активов
Политика, проводимая в отношении персонала	Проблемы с удержанием необходимых работников
Проблемы коммуникаций	Проблемы, связанные с мотивацией работников

Часто слияния оказываются неудачными из-за недооценки человеческого фактора, и необходимо сделать все, чтобы как можно больше ценных сотрудников осталось в компании к концу реорганизации.

Какого бы типа ни было слияние, руководство наверняка захочет завершить его поскорее, чтобы перемены менее болезненно сказались и на сотрудниках, и на рынке. Но это может отвлечь менеджеров от решения других важных задач, а они должны развивать бизнес и в период реорганизации. При любом слиянии все процессы интеграции должны подчиняться главной задаче – обеспечить условия для создания наибольшей стоимости.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При всей популярности и преимуществах реорганизации, реализуемой за счет интеграционных процессов, руководству организаций, планирующих слияние или поглощение, необходимо тщательно ознакомиться с опытом в этой области.

Такие факторы, как глобализация, положительная динамика рынка ценных бумаг, экономические и стратегические препятствия к самостоятельному росту компании, могут стать весомыми стимулами к действию. Тем более что «укрупнение» может обеспечить увеличение производственных мощностей, наращивание объемов продаж вследствие выхода на новые рынки, доступ к новым каналам сбыта и интеллектуальному капиталу. Но необходимо иметь в виду такие возможные риски, как несовместимость корпоративных культур, систем ценностей, стилей управления и бизнес-моделей, из-за которых в 70% случаев[5] не достигается запланированный синергический эффект от объединения. Кроме того, нельзя недооценивать скорость реорганизации. Чтобы процесс интеграции проходил быстро и успешно, необходимы квалифицированные и опытные топ-менеджеры.

Успех поглощения или приобретения зависит от таких предварительных мер и действий, которые предпринимает компания на начальном этапе, как всестороннее обследование деятельности объектов поглощения и слияния, изучение потенциальных «покупок» до заключения сделок, комплексные исследования, формирование объективной позиции для ведения переговоров; эффективное планирование интеграционного процесса. При этом компаниям следует разобрать и минимизировать собственные риски в различных сферах. Один из наиболее значительных рисков касается проблемы «человеческого фактора» и в целом корпоративной культуры. Для его минимизации необходимо пройти несколько этапов всестороннего исследования корпоративной культуры, как собственной компании, так и потенциального объекта объединения.

Слияния и поглощения также влекут за собой активизацию менеджмента изменений, строящегося на семи основных принципах[6]:

1) быстрое реагирование на личные проблемы персонала;
2) обеспечение лидерства в процессе поглощения;
3) предоставление коллективу обеих компаний информации о происходящих изменениях;
4) сохранение принципа приоритетности покупателя;

[5] Ионцев М. Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения

[6] Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level Галпин, Тимоти Дж., Хэндон, Марк / Москва: Вильямс, 2005.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

5) решительность в принятии жестких управленческих решений;
6) формирование системы мотивации;
7) преодоление сопротивления переменам.

Для успешности реализации объединения применяется модель интеграционного процесса, состоящую из таких взаимосвязанных функций:

1) распределение руководящих полномочий топ-менеджеров и их ответственности за исход процесса;
2) планирование и реализация плана интеграции;
3) структурирование новой компании и назначение персонала;
4) наем новых работников;
5) интеграция корпоративных культур;
6) интеграция в сфере человеческого капитала;
7) оценка результатов и обеспечение обратной связи;
8) управление проектом.

Обстановка неопределенности и неустойчивости отрицательно сказывается на энтузиазме и лояльности ключевых специалистов, что становится важной проблемой после слияния. Возникает вопрос о том, как сохранить наиболее ценных сотрудников. Обычно рекомендуют придерживаться следующих действий:

- определение «золотых» работников;
- выяснение мотивов их деятельности;
- разработка и реализация мероприятий по их удержанию.

Можно сделать вывод, что для оценки и анализа всего процесса интеграции необходима качественная система показателей. Менеджмент всегда должен знать о ходе интеграции, показателях операционной деятельности, бизнес-процессах, формировании корпоративных ценностей и, конечно, о финансовых результатах.

Таким образом, можно сделать вывод, что любой вид интеграции, в том числе и слияния и поглощения, являются делом достаточно сложным, требующим как теоретического фундамента, так и практических инструментов реализации.

Так как в первой главе исследования понятие устойчивости было детализировано на три составляющие: организационную устойчивость, устойчивость к кризисам и устойчивость к рискам, то в этом параграфе был рассмотрена сфера применения менеджмента изменений, связанная с изменениями организационной структуры организации. На рис. 2.3 предпринята попытка систематизировать выше изложенное, и представить реструктуризацию как сферу применения менеджмента изменений. На рис. 2.4 – систематизированы необходимые

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

составляющие менеджмента изменений для преодоления проблем, возникающих в ходе реструктуризации.

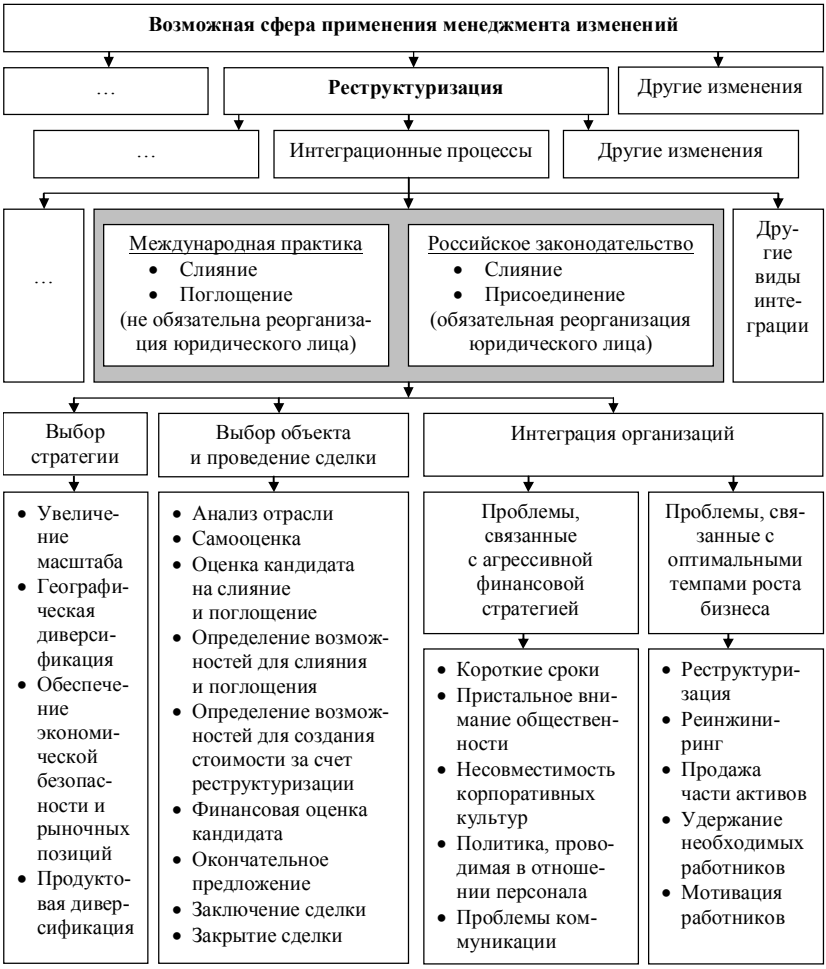

Рис. 2.3 – Реструктуризация – как сфера применения менеджмента изменений.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 2.4 – Необходимые составляющие менеджмента изменений для преодоления проблем, возникающих в ходе реструктуризации.

После этого логично будет рассмотреть следующий аспект – исследовать возможности менеджмента изменений в качестве альтернативного варианта антикризисного управления.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2.2. Менеджмент изменений – как альтернативный вариант антикризисного управления

Стремительное развитие института несостоятельности в России, обусловленное его практической необходимостью, не могло не отразиться на теоретической проработанности основных элементов так называемого антикризисного управления. Так как в основном экономисты пользовались переводными изданиями и термин «кризис» сам по себе наиболее ярко и понятно для любого человека характеризует негативный процесс, поэтому вполне объяснимым стало использование термина «антикризисное управление». В последствии с накоплением практического опыта банкротства понятие стало усложняться и подразумевало уже меры по предупреждению, нейтрализации и преодолению кризиса. Ряд исследователей в зависимости от предмета стали склонны выделять антикризисное управление и антикризисное регулирование.

Сейчас все чаще в литературе по антикризисному управлению последнее ассоциируется у ряда авторов с разновидностью стратегического менеджмента. По мнению Шатровой А. В. антикризисное управление и стратегический менеджмент – это однопорядковые понятия, находящиеся в одном смысловом ряду[1]. И то и другое в широком смысле слова направлено на устойчивое развитие предприятия, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Оба они опираются на диагностику и мониторинг экономического и финансового состояния предприятия, изучение его внешней и внутренней среды. В то же время антикризисное управление и стратегический менеджмент – самостоятельные категории. У каждой свои цели, задачи и области применения. Стратегический менеджмент не рассматривает ситуации, связанные с выводом предприятия из кризисного состояния, а тем более с их ликвидацией. Стратегический менеджмент можно рассматривать и как «начальный пункт», и как «ядро» антикризисного управления. Антикризисное управление – более широкая экономическая категория, отражающая значительно больший спектр экономических отношений, нежели стратегический менеджмент[2].

Управление представляет собой воздействие на определенный объект с определенной целью. Так как нами рассматривается микроэкономика, то объектом в данном случае выступает хозяйствующий субъект: его механизмы и отношения. Для любой организации основ-

[1] Шатрова Е. В. Механизмы управления кризисным управлением // Экономика управления 2004 №1.
[2] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ной целью является достижение и преумножение экономического и внеэкономического эффекта. Но не многие организации функционируют бесконечно долго, и ни одна не живет без изменений. Основной проблемой руководителей организаций становится задача его адаптации к динамично изменяющейся внешней среде.

Как уже говорилось, в условиях конкуренции на организацию влияет множество факторов: экономических, технологических и пр., оказывающих на нее негативное воздействие и имеющих своей целью вытеснение ее с соответствующего рынка. Управление процессом преобразования организации, с помощью которого противостояние конкурентному давлению становится возможным, мы представили как **менеджмент изменений**.

На наш взгляд, менеджмент изменений можно определить как одно из направлений менеджмента, как широкое понятие, включающее в себя и стратегический менеджмент и антикризисное управление.

В общепринятом смысле, кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Совершенно различными могут быть причины кризиса. Объективные причины кризиса могут быть связанны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, а субъективные могут отражать ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Так же причины кризиса можно разделить на внешние и внутренние. Внешние причины кризиса, как правило, связаны с тенденциями макроэкономического развития, развития мировой экономики, политической ситуацией в стране, конкуренцией, внутренние – с рискованной стратегией маркетинга, недостатками в организации производства, несовершенством управления, внутренними конфликтами, инновационной и инвестиционной политикой.

При анализе кризисной ситуации необходимо уделять внимание не только его причинам, но и возможным последствиям: что вероятнее обновление организации или ее ликвадация, оздоровление или возникновение нового кризиса. Характер кризиса, с одной стороны, его последствия: приведет ли он к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. С другой стороны и антикризисное управление может смягчать кризис или обострять его.

Признаки кризиса дифференцируются, прежде всего, по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления и т. д. (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Классификация кризисов

Признак классификации	Вид кризиса	Описание
1	2	3
По масштабам проявления	Общие	Охватывают всю социально-экономическую систему
	Локальные	Охватывают только часть социально-экономической системы
По проблематике	Макрокризисы	Им присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики
	Микрокризисы	Захватывает только отдельную проблему или группу проблем
По структуре отношений в социально-экономической системе	Экономические	Отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации
	Социальные	Возникают при столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и т. д.
	Организационные	Проявляются как кризисы реорганизации: разделения, интеграции, слияний и поглощений, деятельности отдельных подразделений
	Технологические	Возникают как кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях
	Психологические	Кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы
По непосредственным причинам возникновения	Природные	Вызваны природными условиями жизни и деятельности человека
	Общественные	Вызваны общественными отношениями во всех видах их проявления
	Экологические	Возникают при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
По вероятности возникновения	Предсказуемыми	Кризисы, вероятность возникновения которых можно предвидеть, проанализировать
	Неожиданными	Кризисы, вероятность возникновения которых нельзя предугадать
По известности	Явные	Кризисы, проявления которых известны, заметны, а последствия предсказуемы
	Латентные	Кризисы, проявления которых протекают незаметно, а последствия становятся неожиданными
По степени поражения	Глубокие	Приводят к глубоким изменениям в системе
	Легкие	Не приводят к глубоким изменениям

Одной из главных особенностей кризиса является то, что он, может быть локальным или микрокризисом, но как цепная реакция, может распространиться на всю систему или обострить все проблемы организации. Это происходит из-за органического взаимодействия всех элементов системы. Но такая ситуация возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса. **Псевдокризис** – это проявление кризисных признаков в «здоровой» экономической системе. Псевдокризис может быть спровоцированным, например, с целью вытеснения конкурентов с рынка, а также скрытия определенных действий или интересов участников делового оборота.

Антикризисное управление определяется западноевропейскими экономистами, как деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. Данная деятельность характеризуется повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации. При этом, по мнению некоторых исследователей, происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий. Другие авторы, которые хотят подчеркнуть освободительный и положительный характер кризисов, определяют антикризисный менеджмент наоборот как создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближаю-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

щемся переломном пункте и разработать новый курс развития. Эта точка зрения кажется наиболее верной, так как подчеркивает роль **управления изменениями** с целью недопущения или преодоления кризисных явлений.

Если рассматривать менеджмент изменений как альтернативный вариант антикризисного менеджмента, то, можно предположить, что он должен включать в себя следующие составляющие. Наряду с целеполаганием, он должен включать в себя все задачи по разработке и проведению мероприятий, которые ведут к ослаблению, преодолению и т. д. кризисного процесса. Кроме этого, на наш взгляд, необходимой составляющей менеджмента изменений становится профилактика и терапия кризиса, посредством постоянного мониторинга изменений в организации и выработке решений по адекватной реакции на них. Тогда, можно сказать, что менеджменту изменений, когда он выступает в роли антикризисного управления становятся присущи следующие характеристики:

- в рамках острого кризиса менеджмент изменений является реактивным;
- в процессе профилактики кризисов – превентивным (предупреждающим);
- в процессе выработки антикризисной стратегии – антиципативным (опережающим).

Если антикризисное управление с ответа на вопрос: «Что делать?», когда кризисные явления уже очевидны, то задачей менеджмента изменений становится своевременное «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения фирмы, ее конкурентного статуса на всех этапах развития организации. Для этого необходимо построить систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ сигналов об угрозе приближения кризисного состояния, т. е. существенного снижения конкурентного статуса организации.

В процессе анализа необходимо определить каналы связей, возникающие между агентами внешней и внутренней среды, с одной стороны, факторами состояния организации и моментом наступления кризисного состояния организации, – с другой[3]. Именно по этим каналам поступают сигналы о неблагополучных тенденциях, возникающих во внешней и внутренней средах организации. Эти сигналы – вначале слабые – по мере накопления информации постепенно усиливаются,

[3] Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Евенко. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2001, с. 217.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

позволяя руководству организации заблаговременно принимать меры по предотвращению кризисных состояний.

Таким образом, **менеджмент изменений** дополняет антикризисное управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития, **комплексным мониторингом** всех изменений в системе, позволяющим уловить такие отклонения различных параметров, которые при поверхностном рассмотрении не влекут за собой наступление кризисных явлений, но при реализации различных рисковых событий могут стать ее виновниками.

Целями антикризисного управления являются предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в этих режимах[4].

В то время как менеджмент изменений – это формирование такой системы управления организацией, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм руководства организацией должен проявляться не только в использовании всего комплекса известных инструментов менеджмента (в том числе методов организации бизнес-процессов), но и в умении предвидеть развитие событий во внешней для организации среде.

Кризис может также предоставить новые возможности развития организации. Выражаться это, прежде всего, в общем ослаблении всех участников делового оборота (при макрокризисе), что отразится в ослаблении конкурентной борьбы, в необходимости срочного введения инноваций в деятельность компании, которые позволят перейти на новый качественный уровень деятельности организации, в возникновении вследствие кризиса принципиально новых направлений деятельности в существующей области и т. д.

Диагностика финансово-экономического состояния предприятия позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины его попадания в зону неплатежеспособности.

К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Наблюдение осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. При наблюдении временный управляющий обязан: прини-

[4] Уткин Э. А. Антикризисное управление. - М.: ЭКМОС, 1997.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

мать меры по обеспечению сохранности имущества должника; проводить анализ финансового состояния должника; выявлять кредиторов должника; вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом; уведомлять кредиторов о введении наблюдения; созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности. Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Главная цель **внешнего управления** – финансовое оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части имущества должника, а также при помощи организационных и экономических мероприятий.

Срок **конкурсного производства** не может превышать один год; суд может продлить этот срок на шесть месяцев. При открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

Обязательным условием ведения **мирового соглашения** является погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.

Мировое соглашение заключается на равных условиях для всех кредиторов и оформляется в письменном виде. В его тексте должны быть отражены размеры, порядок и сроки исполнения обязательств должника и (или) сказано о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга или иным способом, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно это учитывать, т. е. быть построенным на учете возможности и опасности кризиса.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Формирование экономических стратегий такого управления должно производится в несколько этапов:

- анализ внешних и внутренних факторов и оценка вероятности возникновения кризисных явлений;
- в случае наступления кризисных явлений, анализ внешних и внутренних факторов с целью выявления причин кризиса;
- анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации;
- пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Диагностика устойчивости организации к кризисам, определение которой было дано в предыдущей главе, должна включать в себя:

- диагностику финансовой устойчивости;
- потенциала ее кадрового состава;
- адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;
- ее финансового состояния;
- информационной культуры сотрудников;
- изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;
- влияния правового поля на деятельность организации в целом и ее сотрудников;
- изменения экологической ситуации и ее влияния на деятельность организации;
- решения проблем безопасности;
- экономической ситуации в организации.

К существующим методам формирования устойчивости организации к кризисам можно отнести:

- методы усиления финансовой устойчивости за счет управления ликвидностью и структурой активов и источников средств;
- управления себестоимостью за счет оптимизации постоянных и переменных затрат;
- управления доходами предприятия по основному виду деятельности, операционным и внереализационным доходам;
- антикризисного управления персоналом.

Менеджмент изменений как альтернативный вариант антикризисного управления, в первую очередь, связан с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задол-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

женность. В связи с этим можно выделить следующие главные направления управления финансовыми потоками.

1). Обеспечение достаточности денежных средств.

Существуют различные методы определения суммы средств, поступающих на предприятие в плановом периоде: уточненный (аналитический); укрупненный; экспресс-метод.

Уточненный метод требует значительных экономических расчетов. Он позволяет учитывать объем реализации в плановом периоде и динамику остатков отгруженной, но неоплаченной продукции (дебиторской задолженности). Реализация продукции при этом определяется по отгрузке.

Укрупненный метод более простой, но обеспечивает грубый результат, поскольку основан на использовании статистики оплаты отгруженной продукции в отчетном периоде. Метод не ограничивает возможность оценки поступления денежных средств за более короткие периоды.

Экспресс-метод наименее трудоемкий. Он основан на использовании отчетных данных. Оцениваются только денежные средства, поступающие в виде выручки за реализованную продукцию.

$$Д_{пл} = (ОП_{пл} : ОП_{ср}) * Д_{ср} – А_{пол} + А_{пол.ср}, \quad (2.1)$$

где $Д_{пл}$ – денежные средства, поступающие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$Д_{ср}$ – денежные средства (среднее значение), поступавшие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$ОП_{пл}$ – объем продукции, отгружаемой покупателям в плановом периоде, руб.;

$ОП_{ср}$ – средний объем продукции, отгружаемой покупателям в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$А_{пол}$ – авансы, полученные от покупателей и заказчиков в предыдущем периоде, руб.;

$А_{пол.ср}$ – средняя величина авансов, получаемых в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.

2). Процедуры экономии текущих затрат предприятия.

Динамика потоков на счетах текущих обязательств кризисных предприятий свидетельствуют об их значительном нарастании в течение года. Для таких предприятий характерен постоянный рост непогашенной задолженности, поскольку поступления денежных средств по сравнению с возникающими обязательствами невелики.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Наибольшие обязательства предприятие имеет по расчетам с разными дебиторами и кредиторами.

Важнейшей задачей финансового оздоровления является минимизация текущих затрат. Данные меры направлены на сокращение потоков обязательств и дефицита денежных средств.

3). Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут предусматривать следующие процедуры:

- отсрочки и рассрочки платежей;
- зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- переоформление задолженности в виде займа; продажа долговых обязательств;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- списание задолженности;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника[5].

4) Управление дебиторской задолженностью.

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. При этом для организации важна не столько сама предположительность оборота дебиторской задолженности, столько то, чтобы она не оказалась длительнее оборота кредиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью предполагает отбор покупателей, если у организации есть возможность выбора. Критерии отбора – платежеспособность контрагента и соблюдение им платежной дисциплины. Однако гораздо более реальным рычагом является определение условий оплаты продукции (работ, услуг).

Управление дебиторской задолженностью включает группировку долгов по «возрасту» и степени уверенности в их погашении. Балансовая группировка предполагает выделение двух групп: долги, которые могут быть погашены в течение 12 месяцев, и долги, которые будут погашены в срок более 12 месяцев. По степени надежности де-

[5] Машков Р. В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации //Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

биторскую задолженность обычно делят на 3 группы: надежные долги, сомнительные долги и безнадежные долги.

Для управления дебиторской задолженностью финансовая служба должна рассчитывать значения так называемых дебиторских коэффициентов и сравнивать их с нормативными или оптимальными для данной организации величинами (коэффициент погашаемости дебиторской задолженности, коэффициент оборота счетов к получению, коэффициент длительности периода обращения дебиторской задолженности).

Еще один аспект, который необходимо учитывать, говоря о повышении устойчивости организации, это сфера научных исследований и разработок.

В условиях конкуренции инновационное поведение становится для любой организации жизненно необходимым. С одной стороны, инновации часто инициируются новыми фирмами, что выдвигает их на ведущие позиции в конкурентной борьбе. С другой стороны, реализация инноваций должна отражаться и в деятельности уже действующих предприятий, занимающихся повышением своей устойчивости и конкурентоспособности.

Сложность и разнообразие конкурентного давления является тем объективным фактором, который обуславливает необходимость постоянного повышения инновационной активности организаций.

В условиях внутриотраслевой конкуренции реакцией на давление со стороны конкурентов, производящих аналогичную продукцию, становятся технологические инновации. Основные технологические инновации могут определять базисы крупных технологических систем и служить повышению инновационной активности в сфере строительного производства – выпуска строительной продукции. Дополнительные технологические инновации осуществляют развитие имеющихся технологий и необходимы для повышения инновационной активности в сфере подготовки производства. Реакцией на давление со стороны производителей принципиально новых продуктов-заменителей становятся инновации, базирующиеся на новых открытиях и повышающие инновационную активность в сфере научных исследований и разработок. Новые способы применения существующих открытий могут служить повышению инновационной активности на стадии проектирования.

В условиях межотраслевой конкуренции реакцией на давление со стороны поставщиков ресурсов могут стать ресурсные инновации. Ресурсные инновации основные – это новые материалы и ресурсы,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

дополнительные – новые способы их применения и расширение соответствующих сегментов рынка ресурсов. И те, и другие необходимы для повышения инновационной активности в сфере снабжения.

Реакцией на давление со стороны потребителей продукции могут являться продуктовые инновации. Основные продуктовые инновации, определяющие появление новых продуктов, и дополнительные, служащие расширению соответствующих сегментов рынка, необходимы для повышения инновационной активности в сфере маркетинга, сбыта и послепродажного обслуживания продукции.

Конкурентное давление на организацию со стороны поставщиков ресурсов выражается в форме продуктовой и ценовой конкуренции. В зависимости от степени монополизации рынка ресурсов это давление может иметь разные преобладающие формы. Однако, в любом случае, задачей поставщиков ресурсов является увеличение доходов собственного производства. Причем крайней формой выражения конкурентной экспансии может быть даже проникновение в сферу строительного производства данной организации. Эффективное противостояние этому давлению может осуществляться либо развитием эффективной системы трансакций в сфере снабжения, либо ответной экспансией в сферу ресурсов. Таким образом, важным объектом инновационной активности становится сфера снабжения ресурсами. Поэтому организационная структура организации должна содержать соответствующее функциональное подразделение, выполняющее данную функцию.

Вторым объектом инновационной активности в сфере межотраслевой конкуренции является система отношений с потребителями продукции или услуг. В условиях конкурентного рынка эта сфера имеет даже большее значение, чем сфера снабжения ресурсами. Повышающиеся экологические требования к строящимся объектам, т. е. месторасположению, применяемым технологиям и материалам, постоянно обязывают строительную организацию заниматься реализацией инноваций в этой области, что подразумевает наличие развитой службы маркетинга и организации конкурентоспособного последующего обслуживания объектов.

В сфере внутриотраслевой конкуренции на организацию оказывают давление конкуренты, производящие аналогичную продукцию. Это давление выражается в постоянной деятельности конкурентов по снижению издержек строительного производства, а также в возможном создании принципиально новых строительных технологий, являющихся производственным базисом, появление которых на рынке может явиться причиной банкротства существующих организаций.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Эффективное противостояние этому давлению может осуществляться путем повышения инновационной активности как в сфере проектирования и научно-исследовательских разработок, так и в сфере самого строительного производства. Реализация инноваций в этих областях подразумевает наличие в организационной структуре функциональных подразделений на практике реализующих нововведения в строительной деятельности.

Противостояние конкурентному давлению путем повышения эффективности инновационного цикла подразумевает наличие в оргструктуре соответствующих структурных подразделений, отвечающих за повышение инновационной активности на той или иной его стадии. В случае отсутствия какого либо из них, интеграция с организацией, осуществляющей деятельность в данной сфере, может служить как повышению инновационной активности в нужном направлении, так и повышению устойчивости организации в целом. Возможности реструктуризации нами уже были освещены в предыдущем параграфе.

При применении менеджмента изменений в кризисной ситуации важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако немаловажное место, несомненно, принадлежит управлению персоналом.

Каждый кризис – уникальное событие, а эффективное управление требует учета, как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде. М. Армстронг выделяет «некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах, включающих в себя отрицание и конфликт. Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспосабливать к каждому частному случаю»[6]. К числу таких приемов относятся следующие.

1. Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).

2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.

3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.

[6] М. Армстронг, А. Бэрон Performance Management. Управление эффективностью работы // Издательство: HIPPO, 2005 г. 384 стр.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

4. Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

М. Армстронг рассматривает задачу управления персоналом в условиях кризиса как периодически возникающий режим работы, а именно: «управление кадрами фирмы в кризисных ситуациях – это не более чем хорошее управление в напряженных условиях»[7].

Механизм стратегического управления персоналом в условиях кризиса в российских организациях только формируется.

Одной из важных составляющих управления персоналом в организациях в условиях кризиса является кадровая политика. Ее цель – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда. Существуют четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы.

2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задачи, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса.

3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию.

4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее.

Конфликт как метод управления в кризисной ситуации

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Для организаций, переживающих кризис, разрушительные последствия конфликта особенно нежелательны. Но вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретной организации. Только ее персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без

[7] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

конфликтов. При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

- инициирование изменений, обновления, прогресса;
- ясное представление назревшей проблемы и создание благоприятной почвы для ее решения вследствие предания гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу, а также аргументирования, четкой формулировки и выражения интересов;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и как следствие – экономия рабочего времени и средств организации;
- формирование у участников конфликта чувства сопричастности принятому в результате этого конфликта решению, что облегчает его реализацию;
- стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;
- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или уменьшающих ее значимость;
- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт урегулируется в результате взаимодействия сторон. Приводящее к согласию честное соперничество увеличивает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;
- разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое определение их интересов и позиций;
- преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности», формирование у работника свободомыслия и развитие индивидуальности;
- выработка у участников конфликта навыков относительно безболезненного решения потенциальных проблем;
- усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов.

Взаимодействие с профсоюзами в процессах управления изменениями в ситуации кризиса в организации может быть не лишним.

Профсоюзы последовательно добиваются осуществления экономического роста на основе твердой приверженности идеалам социальной справедливости. Они добиваются реализации следующих принципов:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- равноправия и полномочия сторон в постановке и обсуждении вопросов на переговорах и консультациях, в принятии решений и контроле за их выполнением;
- соблюдения норм законодательства и штрафных санкций за их нарушение для всех договаривающихся сторон;
- добровольности в принятии обязательств;
- честности в достижении договоренностей, неприемлемости ущемления какой-либо стороны.

Профсоюзные организации располагают различными методами и средствами для реализации экономических и социальных интересов работников и их защиты. Это – собрания, митинги, демонстрации, шествия, пикетирование как акции выражения коллективного протеста. Это – заявления, обращения, петиции, выражающие недовольство профсоюзов по конкретным проблемам. Это – забастовки как действенное средство мощного давления на работодателей. Среди этих и других средств защиты интересов работников особое место занимают коллективные переговоры и коллективные трудовые споры с использованием механизмов, характерных для этих процедур.

Применение таких инструментов, как, например, социальная межличностная диагностика, в управлении организацией в условиях кризиса будет рассмотрено подробнее в последующих главах.

В заключение можно сказать, что управление изменениями как альтернативный вариант антикризисного управления – это важная составляющая менеджмента в любой российской организации. В условиях рыночной неопределенности хорошо налаженное управление изменениями позволяет достичь стабильного и устойчивого положения организации на рынке.

На рис. 2.5. показан алгоритм применения менеджмента изменений в ситуации возможного кризиса в организации. На рис. 2.6 – Тактика управления изменениями в условиях кризиса.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

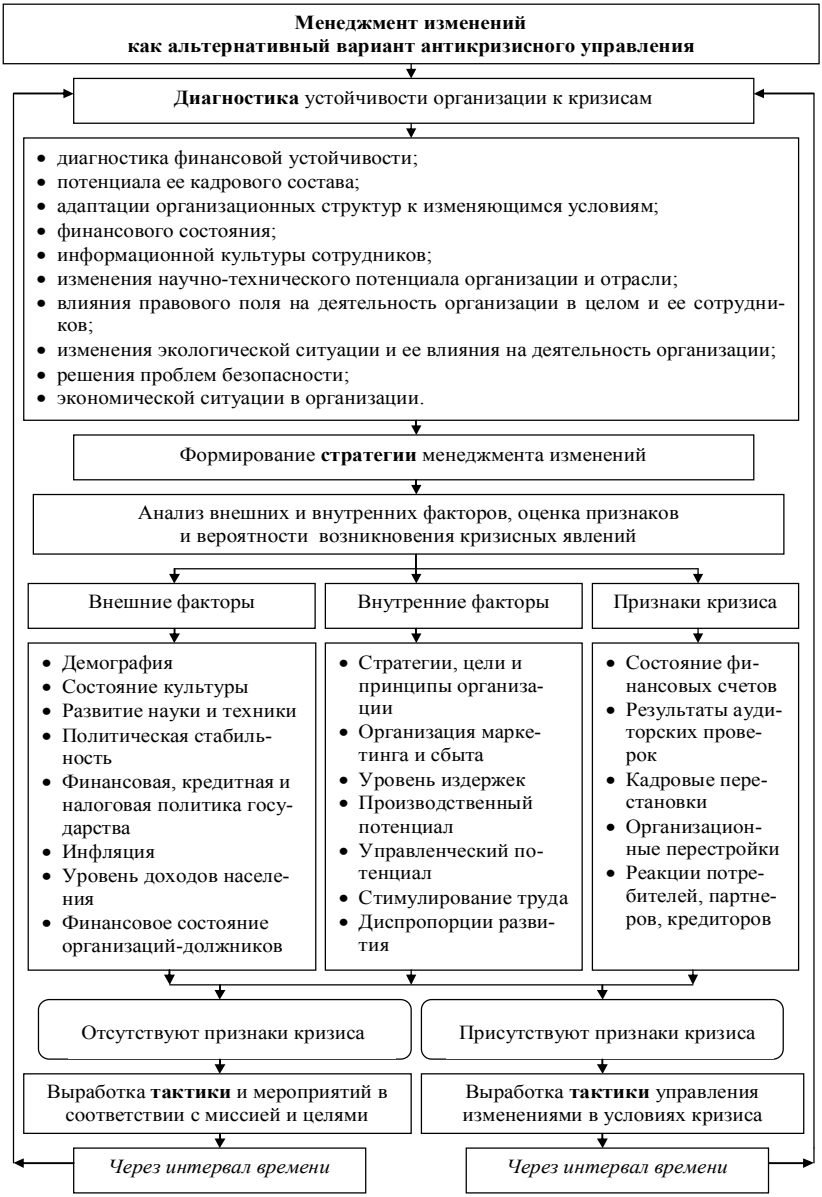

Рис. 2.5 – Менеджмент изменений как альтернативный вариант антикризисного управления.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 2.6 – Тактика управления изменениями в условиях кризиса.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2.3. Категория риска в деятельности организации: влияние на изменения и устойчивость

Категория предпринимательского риска в экономической теории долгое время игнорировалась. В неоклассической теории 20-30-х гг. XX в. (А. Маршалл, А. Пигу) фактор риска в теоретических исследованиях не учитывался, и проблема размещения ресурсов в рыночной экономике рассматривалась без принятия во внимание факта существования риска.

Лишь в 40-х гг. XX в. с выходом книги Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна (США) «Теория игр и экономическое поведение» появилась категория риска как неизбежной части принятия любого решения. Ученые исследовали проблему максимизации полезности индивида и прибыли фирмы с учетом фактора риска[37].

Дж. М. Кейнс, английский экономист и публицист, также занимался проблемой риска. В своем труде «Общая теория занятости, процента и денег» 1948 г. ученый сформулировал один из вариантов применения понятия риска с экономической точки зрения[38], а также впервые привел классификацию рисков.

Й. Шумпетер в книге «Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и цикла конъюнктуры)»[39] пишет о том, что если риски не учитываются в хозяйственном плане, тогда они становятся источником, с одной стороны, убытков, а с другой – прибылей.

На сегодняшний день в экономической науке проблема риска занимает одно из центральных мест в разных областях экономики. Американские экономисты лауреаты Нобелевской премии К. Эрроу, Г. Марковиц, У. Шарп, а также Дж. Акерлоф, Ф. Найт внесли большой вклад в исследование этой проблемы.

Понятие риска используется в целом ряде наук. Право рассматривает риск в связи с его правомерностью. В литературе по психологии, медицине, философии можно найти исследования по анализу риска; в каждой из них изучение риска основывается на предмете исследования данной науки и, естественно, опирается на собственные подходы и методы. Такое разнообразие направлений исследования

---

[37] Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Абалкин Л. И. – М.: Научно-редакционный совет издательства «Экономика», институт экономики российской академии наук, 1999. – с. 688 – 691.

[38] Боровкова В. А. Управление рисками в торговле. – СПб.: Питер, 2004 – 288 с.

[39] Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Абалкин Л. И. – М.: Научно-редакционный совет издательства «Экономика», Институт экономики российской академии наук, 1999. – с. 688 – 691.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

риска объясняется многоаспектностью этого явления. В отечественной экономической науке по существу отсутствуют общепризнанные теоретические положения о предпринимательском риске, фактически не разработаны методы оценки риска применительно к тем или иным производственным ситуациям и видам предпринимательской деятельности, отсутствуют рекомендации о путях и способах уменьшения и предотвращения риска. Хотя следует отметить, что в последние годы появились научные работы, в которых при рассмотрении вопросов планирования, экономической деятельности коммерческой организации, соотношение спроса и предложения затрагиваются вопросы риска такие, как: «Риски в современном бизнесе» (коллектив авторов)[40]; монография Б. А. Райзберга «Предпринимательство и риск»[41]; монография А. А. Первозванского и Т. Н. Первозванской «Финансовый рынок: расчет и риск»[42] и др.

Проблема эта не получила должного обоснования и в практической работе руководителей. Анализ экономической литературы, посвященной проблеме риска, таких авторов, как В. Абчук, А. Альгин, С. Жизнин, Ю. Осипов, Б. Райзберг, С. Валдайцев, показывает, что среди исследователей нет единого мнения относительно определения предпринимательского риска.

Тема предпринимательских рисков стала чрезвычайно актуальной в период рыночных преобразований в экономике России. Предпринимательский риск стал неотъемлемым внутренним качеством рыночной экономики.

В период плановой экономики категории производственного риска почти не существовало, т. к. были твердые цены, заранее известный план работ, государственная система материального обеспечения под план работ, беспрерывное финансирование, наличие перспективы.

Риск, как внешние помехи ритмичному плановому производству, возникал лишь как последствие нарушений своих договорных обязательств неаккуратным партнером, на что можно было оперативно и эффективно реагировать, такой риск был исключением и носил субъективный характер.

Риск – один из ключевых, важнейших элементов предпринимательской деятельности. Во многих случаях решение, сопряженное с риском, оказывается неизбежным, уклониться от рискованных дейст-

---

[40] Риски в современном бизнесе / Грабовый П. Г., Петрова С. Н., Полтавцева С. Н. и др. – М. АЛАНС, 1994. – 237 с.

[41] Райзберг Б. А. Предпринимательство и риск. – М.: ИНФРА-М, 1992. – 64 с.

[42] Первозванский А. А., Первозванская Т. Н. Финансовый рынок: расчет и риск. – М.: ИНФРА-М, 1994.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

вий, обойтись без них просто нельзя. Слово «**риск**» испано-португальского происхождения и означает «**подводная скала**». Недаром риск похож на риф, то есть опасность.

В толковом словаре русского языка С. Н. Ожегова под «риском» понимается «действие наудачу, в надежде на счастливый случай», а в словаре Вебстера риск определяется, как «опасность, возможность убытка или ущерба».

Интересно сравнить, как определяется риск в зарубежной и отечественной экономической литературе (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Определение риска в экономической литературе

№	Определение риска	Автор, источник
1	2	3
1	Предпринимательский риск – экономическая категория, количественно и качественно выражающаяся в неопределенности исхода намеченной к осуществлению предпринимательской идеи	А. Н. Асаул «Организация предпринимательской деятельности»
2	Риск – возможность осуществления некоторого нежелательного события	Ю. Бригхэм, Л. Гапенски «Финансовый менеджмент»
3	Риск – вероятность какого-либо неблагоприятного воздействия на экономическое положение компании	К. Рэдхэд, С. Хьюс «Управление финансовыми рисками»
4	Риск – уровень неопределенности в предсказании результата	М. Мескон, М. Альберт «Основы менеджмента»
5	Риск – возможность возникновения убытков и неопределенность выигрыша	Ф. Х. Найт «Риск, неопределенность и прибыль»

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3
6	Риск – деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного, т. е. обязательного выбора, в процессе которого имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата	А. П. Альгин «Риск в предпринимательстве»
7	Риск – это обобщенная характеристика процесса подготовки, принятия и реализации хозяйственного решения на предприятиях, отражающего меру реальности нежелательного развития хозяйственной деятельности при данной ситуации принятия решения	Р. М. Качалов «Управление хозяйственным риском на предприятиях»
8	Риск – событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском	Н. В. Хохлов «Управление риском»
9	Риск – обобщенная субъективная характеристика ситуации принятия решения в условиях неопределенности, отражающая возможность появления и значимость для субъекта принятия решений ущерба в результате последствий принятия того или иного решения	Г. Б. Клейнер «Предприятие в нестабильной экономической среде»
10	Риск – возможность отрицательного отклонения между плановым и фактическим результатом, т. е. опасность неблагоприятного исхода на одно ожидаемое явление	В. В. Шахов «Риски. Теоретический аспект»
11	Риск – возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе выполнения какой-либо работы, осуществления какого-либо решения	А. П. Иванов «К вопросу об управлении рисками на предприятии»

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3
12	Риск – это, с одной стороны опасность возможной потери ресурсов или недополучения доходов, с другой – это вероятность получения дополнительного объема прибыли, связанного с риском	А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста «Финансы фирмы»
13	Риск – возможность события, неожиданного для активного субъекта, которое может произойти	В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин «Риск – менеджмент»

Видно, что почти во всей научной литературе отмечается только негативная сторона понятия «риск».[43]

Автор данной работы считает необходимым уточнить, что понятие риска сочетает в себе, как минимум, две вероятности: вероятность реализации неблагоприятного воздействия и вероятность поражения, потерь, нанесенных этим воздействием.

Конечно же, риск иногда рассматривают, как вероятность наступления события с положительным исходом, т. е. получение, к примеру, неожиданно большей прибыли, чем ожидалось; а также, как вероятность наступления события с нулевым исходом, т. е. ни получение убытка, ни получение большей прибыли. В данной работе будет рассматриваться только вероятность отрицательного воздействия риска. Положительный и нулевой исход не приносят непоправимый ущерб для деятельности организации, не влияют отрицательно на ее устойчивость, и, поэтому не изучаются в этой работе.

Итак, под термином **«риск»** будем понимать вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов, или невозможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности.

Фундаментальное значение для понимания природы предпринимательского риска имеет связь риска и прибыли.

В труде П. Хейне «Экономический образ мышления» сказано, что прибыль возникает «по причине неопределенности, в отсутствие которой все, относящееся к прибыли, было бы широко известно, все

[43] Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Абалкин Л. И. – М.: Научно-редакционный совет издательства «Экономика», институт экономики российской академии наук, 1999. – с.688 - 691.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

возможности её получения были бы полностью использованы и, следовательно, прибыли везде равнялись бы нулю». Таким образом, в условиях отсутствия неопределенности прибыль бы равнялась нулю, так как расхождения между доходами и затратами были бы ликвидированы в процессе конкуренции.

А. Смит в «Исследовании о природе и причинах богатства народов»[44] отмечал, что достижение даже обычной нормы прибыли всегда связано с большим или меньшим риском. Из этого следует, что организация, которая понесла затраты на производство строительной продукции, может в конечном итоге может получить как прибыль, так и убыток.

Можно выбрать решения, содержащие меньше рисков, но при этом, соответственно, будет меньше и получаемая прибыль (см. рисунок 2.7). На рисунке 2.7 показана взаимозависимость риска и прибыли.

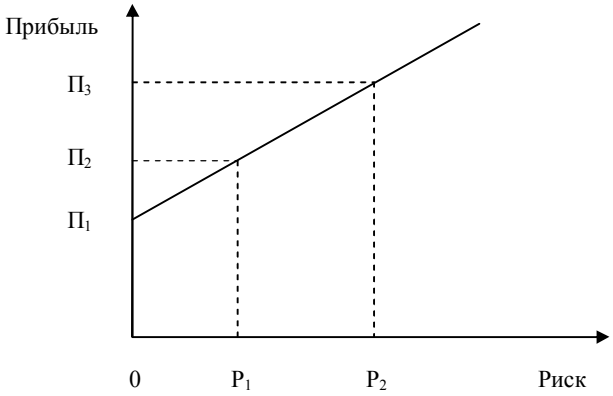

Рис. 2.7 – Взаимозависимость риска и прибыли.

Более высокий риск связан с вероятностью извлечения более высокого дохода. Из графика видно, что нулевой риск обеспечивает самый низкий доход (О, $П_1$), а при самом высоком риске $Р = Р_2$ прибыль имеет наиболее высокое значение $П = П_3$ ($П_3 > П_2 > П_1$).

На наш взгляд, дальнейшее рассмотрение сущности предпринимательского риска связано с выяснением функций, которые выполняет риск в предпринимательской деятельности. В экономической литературе выделяются следующие функции риска:

- инновационная;
- регулятивная;

[44] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М, 1962.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- защитная;
- аналитическая;
- компенсирующая;
- социально-экономическая.

Инновационная функция предпринимательского риска заключается в том, что риск стимулирует поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. Анализ зарубежной литературы показывает, что в международной хозяйственной практике накопился положительный опыт инновационного рискового хозяйствования. Большинство фирм, компаний добиваются успеха, становятся конкурентоспособными и устойчивыми на основе инновационной экономической деятельности, связанной с риском. Рисковые решения, рисковый тип хозяйствования приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие перспективным нововведениям. В этом проявляется деструктивная форма регулятивной функции предпринимательского риска, которая подталкивает предпринимателя к реализации авантюрных мероприятий. Конструктивная форма заставляет исследовать источники риска с целью предотвращения или снижения возможных последствий риска, Эта форма регулятивной функции способность рисковать – один из путей успешной деятельности предпринимателя. Регулятивная функция риска влияет на устойчивость организации наиболее положительным образом, так как с точки зрения теории самоорганизации имеет прогрессивную и консервативную составляющие, одновременное развитие которых позволяет сохранять устойчивое состояние.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск – естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам, что вынуждает предпринимателей искать средства и формы защиты от нежелательного риска, чтобы сохранить и устойчивость своей организации, в том числе.

Следует выделить еще и **аналитическую функцию** предпринимательского риска, которая связана с тем, что анализ риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов реше-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ний, в связи, с чем предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рисковые. В зависимости от конкретного содержания ситуации риска альтернативность обладает различной степенью сложности и разрешается различными способами. В простых ситуациях, например при заключении договора поставки сырья, предприниматель опирается, как правило, на интуицию и прошлый опыт. Но при оптимальном решении той или иной сложной производственной задачи, например, принятии решения о вложении инвестиций необходимо использовать специальные методы анализа.

Рассматривая функции предпринимательского риска, следует еще раз подчеркнуть, что, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе риск, он является и источником возможной прибыли. Поэтому основная задача предпринимателя не отказ от риска вообще, а выбор решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно: до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

На наш взгляд риск и связанный с ним доход – являются одними из базовых понятий и ключевых проблем финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Целью коммерческой организации может являться получение прибыли в результате производства и реализации продукции (работ, услуг), а так же осуществления других видов деятельности. Риск – это возможность потери предпринимателем части или всех своих ресурсов, недополучения доходов или появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Условия предпринимательской деятельности в России значительно отличаются от условий в странах со сложившейся рыночной экономикой.

Деятельность любой строительной организации на современном этапе можно рассматривать как предпринимательскую. В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом – продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном порядке»[45].

Вне сомнения, любая предпринимательская деятельность сопряжена с понятием риска. Относительно строительной деятельности

[45] Гражданский кодекс РФ. Часть 1, Раздел 1, Подраздел 1, Гл. 1, ст. 2

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

можно сказать, что это один из видов предпринимательской деятельности, который подвержен наибольшему количеству рисков, по сравнению, скажем, со сферой услуг.

Почему же строительную деятельность можно отнести к разряду предпринимательской?

Как мы уже отмечали в предыдущей главе, хозяйственная деятельность организаций инвестиционно-строительной сферы направлена не только на максимизацию прибыли, но и является процессом новаторства, приводящим к нарушению рыночного равновесия. Инициативная деятельность руководителей строительной организации заключается в выполнении строительно-монтажных работ и оказании услуг, а прибыль является побудительным мотивом предпринимательской деятельности строительной организации. Все их действия направлены на создание строительной продукции, то есть на удовлетворение спроса общества на конкретные объекты недвижимости. «Предпринимательская деятельность современной строительной организации – это не только процесс организации и осуществление деятельности, но и завоевание конкретных преимуществ, создание для себя лучших условий хозяйствования, что, безусловно, является главной специфической чертой предпринимательства как типа хозяйственного поведения. Результатом будет прибыль, как отражение реализованных конкурентных преимуществ»[46].

Важным вопросом при исследовании проблем, связанным с предпринимательским риском является вопрос классификации. Существует необходимость в научно обоснованной классификации, которая позволит систематизировать риски и наметить конкретные направления их минимизации и оптимизации.

Проблема классификации рисков достаточно глубоко представлена в работах следующих ученых: В. А. Абчук, А. Н. Асаул, М. В. Грачева, М. Г. Лапуста, Р. М. Меркин, Ю. П. Панибратов, Н. В. Хохлов, Т. Н. Цай, В. А. Чернов, Л. Г. Шаршукова и др. Однако следует отметить, что общепринятой и достаточно полной классификации рисков на сегодняшний день не существует. Многообразие классификаций рисков существующих в мировой практике с одной стороны – дают наиболее полную картину сложившейся ситуации в сфере современного бизнеса и экономики, а с другой – представляют сложную проблему их систематизации и идентификации.

[46] Асаул А. Н. Предпринимательские сети в строительстве / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтеева; под. ред. д. э. н. проф. А. Н. Асаула. – СПб: Гуманистика, 2005. – 256 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Классификация рисков является актуальной задачей предпринимательства, так как чем лучше предприниматель способен определить, оценить и классифицировать разнообразные виды рисков, тем выше уровень эффективности фирмы. Сложность классификации предпринимательских рисков заключается в их многообразии. Видовое разнообразие рисков очень велико – от пожаров и стихийных бедствий до межнациональных конфликтов, изменений в законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность, и инфляционных колебаний. Существуют определенные виды рисков, действию которых подвержены исключительно все предпринимательские организации. Следует отметить, что помимо таких рисков есть специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности.

Научно-обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе, распределить риски на конкретные подгруппы в соответствии с определенным признаком, положенным в основу классификации, и создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления риском.

Под **классификацией** понимают систему соподчиненных понятий какой-либо области знания или деятельности человека, используемую как средство для установления связей между этими понятиями. Таким образом, классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Одним из первых классификацией рисков занялся Дж. М. Кейнс. Он подошел к вопросу со стороны субъекта, осуществляющего инвестиционную деятельность, выделив три основных вида рисков:

- предпринимательский риск – неопределенность получения ожидаемого дохода от вложения средств;
- риск «заимодавца» – риск невозврата кредита, включающий в себя юридический риск (уклонение от возврата кредита) и кредитный риск (недостаточность обеспечения);
- риск изменения ценности денежной единицы – вероятность потери средств в результате изменения курса национальной денежной единицы (рыночный риск).[47]

Определенный интерес представляет классификация предпринимательского риска. Й. Шумпетер и С. Валдайцев выделяют два вида рисков:

[47] Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег, www.ek-lit.agava.ru

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- риск, связанный с возможным техническим провалом производства, сюда же относится также опасность потери благ, порожденная стихийными бедствиями;
- риск, сопряженный с отсутствием коммерческого успеха, Осипов Ю. различает три вида предпринимательских рисков: инфляционный, финансовый и операционный. Существуют и другие подходы к классификации предпринимательских рисков, но они, как правило, повторяют рассмотренные выше.

Однако все перечисленные виды риска недостаточно полно отражают его разнообразие, поэтому необходимо, в первую очередь, выделить типы рисков, сгруппировав их по определенным признакам.

С риском предприниматель сталкивается на разных этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рисковой ситуации может быть очень много.

Несмотря на достаточную простоту приведенных классификаций рисков, очевидно, их следует классифицировать после экономической деятельности организации. Обычно под причиной возникновения риска подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Для риска такими источниками являются: непосредственная хозяйственная деятельность, деятельность самой организации, недостаток информации о состоянии внешней среды, оказывающей влияние на результат предпринимательской деятельности. Так как в нашем исследовании интерес представляет влияние риска на изменения и устойчивость, то в заключение рассмотрения каждого вида будет приведен комментарий по этому вопросу в нескольких словах.

По характеру последствий риски подразделяются на чистые и спекулятивные.

Особенность чистых рисков (их иногда называют статистическими или простыми) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Их причинами могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководителей фирм и др.

Спекулятивные риски, которые называют также динамическими или коммерческими, несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя. Их причинами могут быть изменение курсов валют, изменение конъюнктуры рынка, изменение условий инвестиций и др.

И те и другие могут изменить все показатели деятельности организации, привести к сильным изменениям, потере устойчивости.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

По сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, различают следующие виды рисков:

- производственный риск, связанный с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате воздействия, как внешней среды, так и внутренних факторов;
- коммерческий риск — это риск потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности; его причинами могут быть снижение объемов реализации, непредвиденное снижение объемов закупок, повышение закупочной цены товара, повышение издержек обращения, потери товара в процессе обращения и др.;
- финансовый риск возникает в связи с невозможностью выполнения фирмой своих финансовых обязательств, их причинами являются изменение покупательной способности денег, неосуществление платежей, изменение валютных курсов и т. п.

Данные виды рисков в значительной степени зависят от самой организации, и, если руководство организацией будет осуществляться на высоком уровне, с применением инструментов риск-менеджмента, то сильных изменений значений параметров хозяйственной деятельности и потери устойчивости можно избежать.

В зависимости от основной причины возникновения рисков, они делятся на следующие категории:

- природно-естественные риски — это риски связанные с проявлением стихийных сил природы;
- экологические риски связаны с наступлением гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде;
- политические риски — это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики;
- транспортные риски связаны с перевозками грузов различными видами транспорта;
- имущественные риски — это риски от потери имущества предпринимателя по причинам от него не зависящим;
- торговые риски зависят от убытков по причине задержки платежей, не поставки товара, отказа от платежа и т. п.

Большая группа рисков связана с покупательной способностью денег. Сюда относятся:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- инфляционные риски, которые обусловлены обесцениванием реальной покупательной способности денег, при этом предприниматель несет реальные потери;
- дефляционный риск связан с тем, что при росте дефляции падает уровень цен и, следовательно, снижаются доходы;
- валютные риски связаны с изменением валютных курсов, они относятся к спекулятивным рискам, поэтому, при потерях одной из сторон в результате изменения валютных курсов, другая сторона, как правило, получает дополнительную прибыль и наоборот;
- риск ликвидности связан с потерями при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Инвестиционные риски связаны с возможностью недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов, они включают в себя следующие подвиды рисков:

- риск упущенной выгоды заключается в том, что возникает финансовый ущерб в результате неосуществления некоторого мероприятия;
- риск снижения доходности связан с уменьшением размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям; он делится на процентный риск, возникающий в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам, и кредитный риск, возникающий в случае неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору;
- биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок;
- селективные риски возникают из-за неправильного формирования видов вложения капиталов, вида ценных бумаг для инвестирования;
- риск банкротства связан с полной потерей предпринимателем собственного капитала из-за его неправильного вложения.

При организации производственных мощностей для новой организации очень важно как можно более точно спрогнозировать необходимую мощность производства. Следует предусмотреть несколько сценариев развития, и планировать поэтапное развитие таким образом, чтобы в случае неблагоприятного развития ситуации риск наступал не для всего проекта в целом, а для небольшой его части.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Естественно, анализ классификационных признаков, видов и подвидов риска можно продолжить, но это в основном приведет к очередному перечислению мнений различных исследователей и специалистов, что не даст ответа на основной вопрос – какой подход, какая классификация являются основной, в какой степени она будет способствовать снижению степени риска.

Существует мнение, что риски необходимо классифицировать по их функциональной направленности[48]. Графически такая классификация рисков выглядит следующим образом (рисунок 2.8).

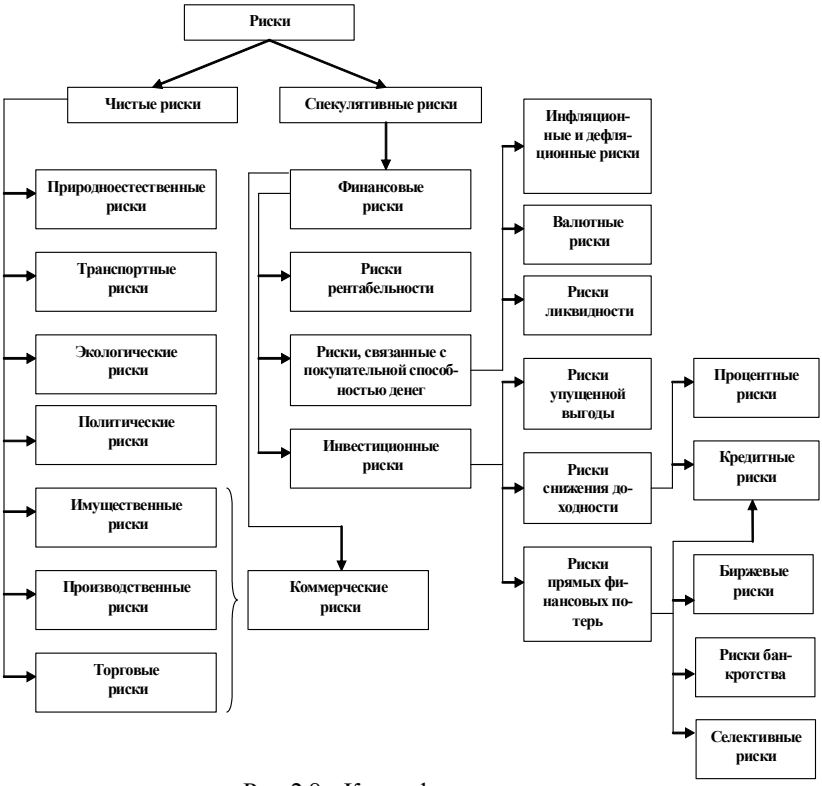

Рис. 2.8 – Классификация рисков.

[48] Иванов А. А., Олейников С. Я., Бочаров С. А. Риск-менеджмент (методическое пособие) – М., МЭСИ, 2005.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В данной работе развитие предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы рассматривается как самоорганизующееся. В данной работе риски могут быть ассоциированы с флуктуациями внутренними и внешними, которые могут вывести систему (предпринимательскую структуру) из состояния равновесия и привести к потере устойчивости. Поэтому и классификация рисков в данной работе уточняется с целью определения тех рисков, на которые организация может непосредственно влиять для их предотвращения, и возникновение которых не зависит от организации (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Классификация рисков по среде возникновения

Внешние	**Внутренние**
1. Природноестественные	1. Имущественные
2. Транспортные	2. Производственные
3. Экологические	3 Финансовые
4. Политические	4. Риски рентабельности
5. Риски, связанные с покупательной способностью денег и дефляционные:	5. Инвестиционные
5.1. инфляционные и дефляционные	5.1. риски упущенной выгоды
5.2. Валютные риски	5.2. риски снижения доходности
5.3. Риски ликвидности	5.2.1. процентные риски
6. Форс-мажорные	5.2.2. кредитные риски
	5.3. риски прямых финансовых потерь
	5.3.1. биржевые риски
	5.3.2. риски банкротства
	5.3.3. селективные риски
	6. Торговые
	7. Коммерческие

Следует отметить, что для предотвращения реализации внутренних рисков организации в обязательном порядке должна разработать мероприятия риск-менеджмента.

А для предотвращения реализации внешних рисков, возникновение которых непредсказуемо, разработка мероприятий риск-менеджмента характеризуется особой сложностью. Вследствие этого инструменты риск-менеджмента могут быть применены в соответствии с ситуационным планом. В качестве классификационного признака может быть предложена среда возникновения риска.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

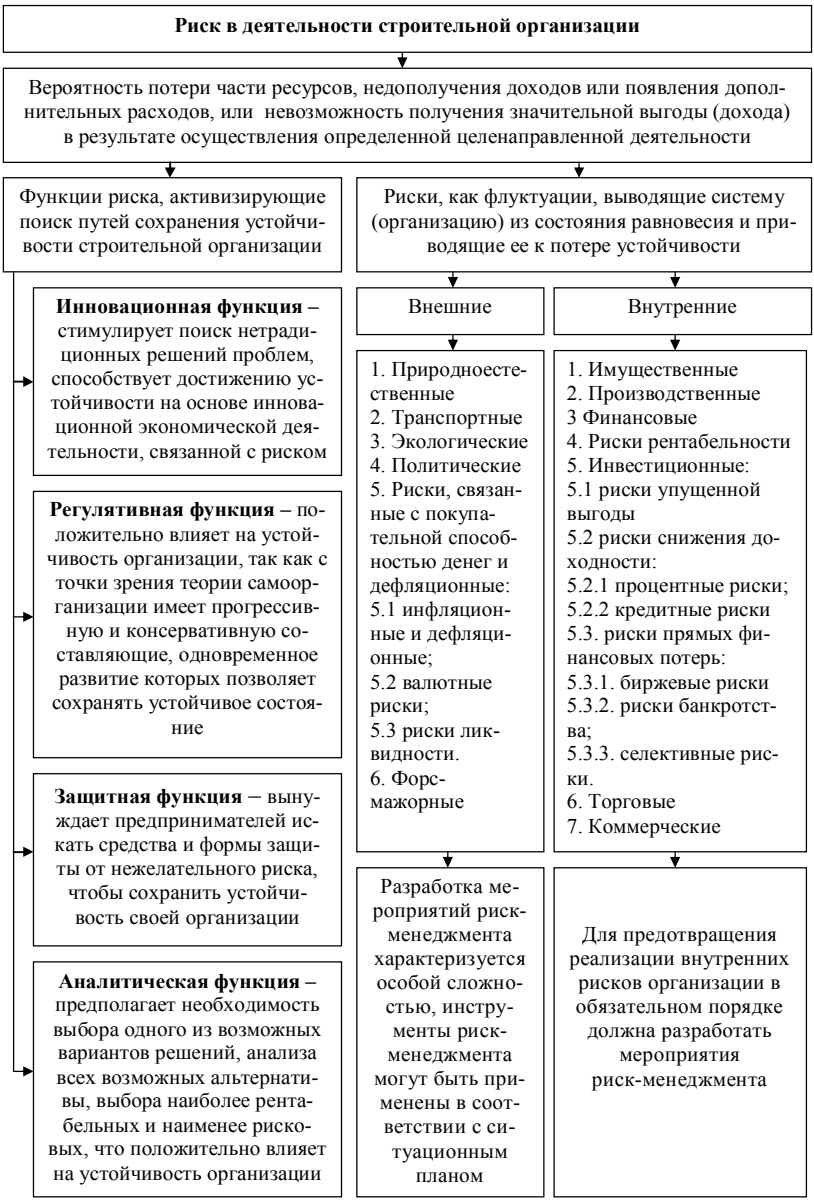

Рис. 2.9 – Риск в деятельности строительной организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В заключение исследования, проведенного выше, можно обобщить вышеизложенное и сформулировать основные положения **концепции менеджмента изменений** как инструмента управления устойчивостью предпринимательской структуры инвестиционно-строительной сферы.

2.1. В условиях неопределенности и риска на предпринимательские структуры влияет множество факторов: экономических, технологических и пр., оказывающих на них негативное воздействие и имеющих возможность вытеснения их с соответствующего рынка. Управление процессом преобразования предпринимательской структурой, с помощью которого противостояние конкурентному давлению, преодоление возможных рисков становится возможным, можно представить как **менеджмент изменений**. **Менеджмент изменений**, как отдельная экономическая категория – это управление изменениями в организации с целью сохранения ее экономической **устойчивости**. Менеджмент изменений является одним из направлений менеджмента, широким понятием, включающим в себя и стратегический менеджмент, и антикризисное управление.

2.2. При рассмотрении возможностей **реструктуризации** как составной части менеджмента изменений, не нужно связывать ее с обязательным изменением юридического статуса организации. Формирование новых отношений собственности создает основу интеграционных процессов, которые реализуются за счет системы трансакций, развития схем владения и изменения структуры капитала, и способствуют образованию эффективных предпринимательских структур.

2.3. **Слияния и поглощения** являются составной частью интеграционных процессов, хотя существуют расхождения в российской и западной терминологии. Любая организация имеет два принципиальных варианта стратегии роста – приобретение внешней структуры либо собственное развитие. В процессе постоянного развития на основе имеющейся стратегии организации определяют, что является в каждый конкретный момент наиболее выгодным: направление ресурсов в приобретение нового бизнеса либо перераспределение ресурсов в рамках уже имеющихся направлений деятельности. Соответственно целью приобретения нового бизнеса через процессы слияний и поглощений является создание стратегического преимущества за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может являться более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной организации и способствовать повышению устойчивости их устойчивости.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2.4. Если рассматривать менеджмент изменений как **альтернативный вариант антикризисного менеджмента**, то, можно предположить, что он должен включать в себя следующие составляющие. Наряду с целеполаганием, он должен включать в себя все задачи по разработке и проведению мероприятий, которые ведут к ослаблению, преодолению и т. д. кризисного процесса. Кроме этого, на наш взгляд, необходимой составляющей менеджмента изменений становится профилактика и терапия кризиса, посредством постоянного мониторинга изменений в организации и выработке решений по адекватной реакции на них.

Менеджмент изменений – это формирование такой системы управления организацией, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм руководства организацией должен проявляться не только в использовании всего комплекса известных инструментов менеджмента (в том числе методов организации бизнес-процессов), но и в умении предвидеть развитие событий во внешней для организации среде.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что необходима разработка методологии управления устойчивостью строительной организации на основе менеджмента изменений. В нее, на наш взгляд, целесообразно было бы включить комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности компании и оценку внешних воздействий, влияющих на устойчивость организации; выработку стратегии строительной организации по преодолению кризисных явлений и сохранению своей устойчивости; и рассмотреть сущность и содержание процесса управления рисками при изменении строительной организации.

На рис. 2.10 кратко приведены результаты исследования, проведенного во второй главе.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 2.10 – Результаты исследования, проведенного во второй главе.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ГЛАВА III
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ

3.1. Комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности организации и внешней среды

Организация является системой, к которой применимы все принципы системного подхода и производные от них принципы оптимального функционирования: сложность, стохастическая природа, иерархичность построения, целенаправленность функционирования, выделение общего и локальных критериев оптимальности, ограниченность ресурсов, экономический выбор и многовариантность развития. Это позволяет применить в исследовании проблем ее устойчивости общие закономерности целенаправленных систем.

Главная свехзадача любой организации – это выживание в рыночной среде, что предполагает успешность хозяйствования во времени. Финансовый аспект задачи выживания – это задача экономической эффективности (немедленной – как получение прибыли на текущем временном интервале деятельности, или отложенной – как получение будущей прибыли в покрытие инвестиционных и операционных затрат в ходе последующей деятельности). На системном уровне эта сверхзадача формируется как системная цель.

Использование системного подхода в управлении организацией требует четкости в представлении системы. Однако до настоящего времени не сложилось однозначного определения понятия «система», что объясняется сложностью и многоплановостью содержания данной характеристики. Большинство авторов сходится на том, что система – это множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг другом и составляющих целостное образование. Никакая система не может существовать изолированно без потоков обмена с более общей системой, которая по отношению к данной сис-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

теме называется «внешней средой». Это означает, что не может быть полного и непротиворечивого описания поведения системы, так как ее состояние всегда зависит от состояния другой системы, включающей ее как составную часть. Таким образом, рассматривая любую систему, следует иметь в виду, что границы ее условны, как условна и ее автономия.

Академик Н. Петраков считает, что, с учетом взаимосвязи системы с внешней средой, создание теории управления экономической системой предполагает:

1) уяснение (познание) объективных закономерностей взаимодействия экономической системы с общественной и биологической средой и внутренней организации самой системы;

2) формулировку этих закономерных взаимосвязей в категориях целенаправленного поведения[1].

Категория «управление» теснейшим образом связана с понятием целенаправленного поведения. Управление всегда начинается с цели. Целеполагание как совершенствование элементов системы и ее самой имеет смысл при сохранении устойчивости, которая обеспечивает сохранение системы.

И. С. Моросанов полагает, что способность системы претерпевать изменения, сохраняя самое себя – закон функциональной эволюции или закон целостности систем – является первым законом теории систем[2].

Ключевым понятием здесь служит понятие целостности системы. Целостность – это внутреннее единство, внутренняя обусловленность, характеризующая качественную определенность системы. Выступая условием существования системы, условие целостности выражает требования сохранения управляемого потока ресурсов (его неразрывности) как источника жизнеобеспечения данной общности.

Поскольку само определение системы тесно связано с проблемой управления, т. е. с организаций движения потоков ресурсов для жизнеобеспечения элементов, составляющих систему «организация», то решение задач управления определяется наличием некоторого множества возможностей – разнообразием, свободой выбора, альтернативностью целей.

---

[1] Экономические системы: кибернетическая природа развития, рыночные методы управления, координация хозяйственной деятельности корпораций // Под общ. ред. акад. РАН Н. Я. Петракова, д-ра экон. наук, проф. В. И. Видяпина, д-ра экон. наук, проф. Г. П. Журавлевой // ИНФРА-М, 2008.

[2] Моросанов И.С. О теории систем / И.С. Моросанов. - М.: Спутник+, 2003.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Самосохранение – наивысшая цель в любой наиболее сложной иерархии подцелей, которые может иметь организм, поскольку все подцели направлены на выживание. Множество возможных будущих исходов образуется как комбинация результатов некоторого набора возможных событий. Наилучшим считается то будущее состояние, которое обеспечивает в рамках имеющейся модели наибольшие гарантии для самосохранения. Обеспечить это можно только при сопоставлении системы с внешней средой. Так, целью функционирования организации как системы может являться максимизация прибыли. Хотя из производственного процесса организации или предпринимательской структуры инвестиционно-строительной сферы не вытекает никакой прибыли. Прибыль появляется из взаимодействия организации с внешней средой, из разницы, которую согласен заплатить потенциальный потребитель, и затратами на ресурсы, которые надо приобрести вне системы «организация» для организации производства строительной продукции.

Закрытость системы условна. Любая система открыта к внешней среде (надсистеме), без которой мотивы своего поведения, свою целеустремленность система объяснить самой себе не может. Категория прибыли надсистемна по отношению к качеству продукции, но подсистемна по отношению к таким, например, понятиям, как экономическая и экологическая безопасность, уровень жизни населения, стратегические интересы социума и т. д.

Свойства целенаправленности привносятся в систему извне, со стороны внешней среды, хотя ставят и решают, как правило, ее внутри системы. Рыночная экономика характеризуется автономностью функционирования хозяйствующих субъектов. Поэтому цели устанавливают сами хозяйствующие субъекты (организации, входящие в предпринимательскую структуру) – «малые системы».

Интересна позиция специалиста по управленческому консультированию, признанного основоположником современного этапа развития менеджмента, П. Друкера. Он считает, что ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри бизнеса. И те и другие существуют вне его. Внутри бизнеса нет центров прибыли, есть только центры расходов. Единственное, что можно сказать с уверенностью о любой деловой активности (будь это конструирование, сбыт, производство и т. д.), это то, что она требует усилий и, таким образом, вызывает необходимость затрат. А вот будут ли результаты благодаря этой деятельности – на это остается только надеяться. Результаты не зависят от кого-либо внутри бизнеса или от кого-либо в сфере влияния бизнеса. Они зависят от кого-то, находящегося вне бизнеса – от покупателя при рыночной

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

экономике, от властей при экономике контролируемой. Всегда находится кто-либо вовне, кто определяет, приведут ли усилия данного бизнеса к экономическим результатам или они будут просто напрасно затрачены[3].

Данное положение указывает на роль внешней среды, на ее индикативную значимость, на то, что прибыль появляется из взаимодействия с внешней средой. В качестве цели здесь значится не предполагаемый результат, а направленность затрачиваемых усилий. П. Друкер подчеркивает тем самым наличие внешних импульсов, заставляющих прилагать усилия, ставить цели.

Внешняя среда, как известно, характеризуется высокой степенью динамичности. Поэтому в иерархии целей сам «общественный критерий», находящийся в надсистеме «хозяйствующий субъект», в суперсистеме претерпевает значительные изменения. Эта специфика экономики была отмечена Н. Винером, который писал, что «экономическая игра – это такая игра, правила которой должны периодически подвергаться существенному пересмотру, скажем, каждые десять лет»[4].

Помимо высокой степени изменчивости внешняя среда непредсказуема. Кроме того, организация внутри себя содержит надсистемы по отношению к составляющим элементам. Поэтому малые экономические системы – организации в рамках тенденции на устойчивость вырабатывают внутренние импульсы развития. По мнению Н. Я. Петракова, неправильно автоматически выводить эволюцию кибернетических систем из внешнего импульса, из надсистемы. Способность к саморазвитию систем, имеющих гомеостатическую природу функционирования, заложена в структуре этих систем, в относительном характере подчиненности целей отдельных подсистем, что приводит к известной «конкурентоспособности» при взаимодействии подсистем друг с другом.

Весьма важным для управления организацией является понимание того факта, что в устойчивом состоянии могут находиться лишь жестко детерминированные системы, к каким организация как экономическая система не относится. Управлять системой (организацией), поставить цель и определить средства ее достижения – означает смоделировать объект в рамках имеющейся информации и поставленных ограничений. В таком случае система начинает рассматриваться как закрытая и соответственно не может быть полностью определена или,

[3] Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента: Перевод с английского // М.: Вильямс. 2008.
[4] Н. Винер Информационное общество // Издательство: АСТ, 2004 г.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

другими словами, окончательно описана на адекватном языке из-за имеющей место неопределенности.

Н. Я. Петраков считает, что при определении аксиоматики функционирования сложных социально-экономических систем постулат о наличии критерия оптимальности системы (целеполагание) должен быть дополнен постулатом о конечной неопределенности этого критерия и объективной необходимости существования механизма формирования, уточнения и корректировки критерия в процессе функционирования системы. Введение в число аксиом функционирования сложных систем принципа неопределенности позволяет реально представить систему как саморазвивающуюся и самосовершенствующуюся. Процесс развития при таком подходе выглядит не только как процесс нахождения кратчайшего пути к четко очерченной цели, но и как одновременный поиск и корректировка целей развития. Нельзя не согласиться, на наш взгляд, с этой точкой зрения, и в последующих главах обязательно будет уделено внимание постановке целей строительной организации.

Поэтому грамотный менеджмент изменений – это управление ресурсами организации в целях достижения планируемых результатов с учетом существенной неопределенности относительно будущих параметров рыночного окружения строительной организации.

Экономический анализ в системе управления организацией в наиболее общем виде представляет собой способ накопления, трансформации и использования информации финансового характера, имеющий целью:

- оценить текущее и перспективное имущественное и финансовое состояние организации, в том числе риск его неплатежеспособности или банкротства;
- оценить возможные и целесообразные темпы развития организации с позиции их ресурсного обеспечения;
- выявить доступные источники средств и оценить возможность и целесообразность их мобилизации;
- спрогнозировать положение организации на рынке.

В общем виде укрупненная программа анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, как правило, выглядит следующим образом:

- предварительный обзор экономического и финансового положения субъекта хозяйствования (характеристика общей направленности финансово-хозяйственной деятельности, анализ отчетности);
- оценка и анализ экономического потенциала субъекта хозяйствования, в том числе:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- оценка имущественного положения (построение аналитического баланса-нетто, вертикальный анализ баланса, горизонтальный анализ баланса, анализ качественных сдвигов в имущественном положении);

- оценка финансового положения (оценка ликвидности и платежеспособности, оценка финансовой устойчивости);

- оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования (оценка производственной деятельности, анализ рентабельности, оценка положения на рынке ценных бумаг).

В настоящее время в мировой учетно-аналитической практике известны **десятки показателей**, используемых для оценки имущественного и финансового состояния компаний. Классифицируя эти показатели, выделяют обычно шесть групп, описывающих: имущественное положение компании, ее ликвидность, финансовую устойчивость, деловую активность, рентабельность, положение на рынке ценных бумаг.

Наиболее распространенные показатели **имущественного положения** компании следующие:

- сумма хозяйственных средств, находящихся в собственности и распоряжении компании;
- доля активной части основных средств;
- коэффициент износа;
- коэффициент обновления;
- коэффициент выбытия.

Наиболее распространенные показатели **ликвидности и платежеспособности** компании следующие:

- величина собственных оборотных средств;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами;
- коэффициент покрытия запасов.

Наиболее распространенные показатели **финансовой устойчивости** компании следующие:

- коэффициент финансовой автономии;
- коэффициент маневренности собственного капитала;
- коэффициент структуры долгосрочных источников финансирования;
- коэффициент структуры привлеченных средств

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- коэффициент структуры заемных средств;
- коэффициент обеспеченности процентов к уплате;
- коэффициент покрытия постоянных финансовых расходов.

Наиболее распространенные показатели **деловой активности** компании следующие:

- коэффициент устойчивости экономического роста;
- коэффициент фондоотдачи;
- коэффициент оборачиваемости средств в активах.

Наиболее распространенные показатели **рентабельности** компании следующие:

- рентабельность совокупного капитала;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность инвестиций;
- валовая рентабельность реализованной продукции (валовая маржа).

Наиболее распространенные показатели **положения компании на рынке ценных бумаг** следующие:

- доход на акцию;
- ценность акции (price-to-earnings ratio);
- дивидендная доходность акции;
- коэффициент котировки акции (price-to-book ratio).

От частных показателей, характеризующих отдельную сторону хозяйствования компании, переходят к комплексным коэффициентам, характеризующим положение хозяйствующего субъекта в целом. Первой попыткой в истории финансового менеджмента построить такой показатель была попытка Уолла, который нашел комплексный показатель как свертку исходных отдельных показателей, причем эксперт сам должен был назначать веса в формуле свертки.

Следующий шаг был предпринят Эдвардом Альтманом в 1968 году**,** который в многомерном пространстве ряда частных коэффициентов сориентировал гиперплоскость таким образом, что фазовые точки в гиперпространстве, отвечающие эффективно работающим предприятиям, оказались по одну сторону гиперплоскости, а фазовые точки предприятий, движущихся к банкротству – по другую. Соответствующая Z-оценка, полученная как свертка отдельных показателей с весами, вычисленными с помощью метода дискриминантного анализа, является комплексной оценкой финансового состояния предприятия. Альтман пронормировал свою Z-оценку, введя состояния нормального финансового положения с минимальным риском банкротства, промежуточное состояние с растущим риском банкротства и состояние, когда риск банкротства угрожающе высок.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В дальнейшем Альтман непрерывно повторял свои исследования для ряда стран мира и для США в различные годы. Стало понятно, что веса в свертке и нормировочные условия для Z-оценки сильно разнятся от года к году и от страны к стране. Центральным недостатком метода Альтмана было и остается то, что он рассматривает объект своего исследования – совокупность отчетов предприятий – как черный ящик, не анализируя и не интерпретируя статистику по каждому отдельному фактору. Поэтому Альтман, образно говоря, не является хозяином своему методу, – его методом управляет статистика банкротств[5].

Существует еще ряд исследований, повторяющих идею Альтмана, но потому что эти исследования проводились в русле идеи Альтмана, они не вызвали качественного скачка в теории комплексной оценки финансового состояния хозяйствующего субъекта.

Если мы обратимся к российским современным условиям, то также увидим, что рекомендуемые значения финансовых показателей были определены по такому же принципу. Например, в Правилах проведения арбитражным управляющим финансового анализа[6] приведен ряд общеизвестных коэффициентов, некоторые уже были рассмотрены нами в первой главе, характеризующих платежеспособность должника, финансовую устойчивость должника, деловую активность должника. Только у некоторых из финансовых показателей есть рекомендуемые значения.

Из этих Правил мы взяли три коэффициента, имевших рекомендуемые значения, и добавили еще ряд коэффициентов, также имеющих рекомендуемые значения. Так как выше уже упоминалось, что таких коэффициентов очень много, то мы ограничились десятью, близкими к теме исследования (табл. 3.1).

Существуют матричные методы работы с коэффициентами, суть которых заключается в построении матрицы коэффициентов и их значений, с последующей сверткой интегрального коэффициента. Мы тоже построили матрицу значений финансовых коэффициентов, характеризующих в той или иной степени, устойчивость организации (табл. 3.2).

---

[5] Недосекин А.О. Фондовый менеджмент в расплывчатых условиях (Типография "Сезам", 2003) http://forexaw.com.

[6] Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. N 367 Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 3.1

Финансовые коэффициенты, имеющие рекомендуемые значения

№	Финансовый коэффициент	Нормативное значение	Расчет
1	2	3	4
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 <= $К_{ал}$ <= 0,25	$К_{ал} = НЛА/П_{VI}$, где *НЛА* – наиболее ликвидные активы, включающие краткосрочные финансовые вложения и денежные средства из второго раздела актива баланса; $П_{VI}$ – шестой раздел пассива баланса «Краткосрочные пассивы»
2	Коэффициент текущей ликвидности	2 <= $К_{тл}$	$К_{тл} = ЛА/ П_{VI}$, где *ЛА* – ликвидные активы; $П_{VI}$ – шестой раздел пассива баланса «Краткосрочные пассивы»
3	Коэффициент автономии	0,5 <= $К_а$ < = 0,7	$Ка = \frac{Ск}{А}$ где $С_к$ — собственный капитал; $А$ — стоимость всех активов
4	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,1 <= $К_{о.с.с.}$ < = 0,5	$К.о.с.с. = СОС /ОС$, где *СОС* – собственные оборотные средства; *ОС* – общая сумма оборотных средств.
5	Коэффициент восстановления платежеспособности предприятия.	$К_{вос} >= 1$	$К_{вос} = \frac{К_{тл_1} + 6/Т\,(К_{тл_1} - К_{тл_0})}{К_{тл}}$ $К_{вос}$ определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его нормативу. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным шести месяцам.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Продолжение таблицы 3. 1.

1	2	3	4
6	Коэффициент финансирования	$0,5 <= К_ф <= 1$	$Кф = \frac{Зк}{Ск}$, где $Зк$ – заемный капитал; $Ск$ – собственный капитал.
7	Коэффициент маневренности собственного капитала	$0,1 <= К_м$ *(нижнее значение)* $0,5 <= К_м$ *(рекомендуемое значение)*	а) при наличии в составе источников финансирования долгосрочных обязательств: $Км = \frac{Ск + Зк - Ав}{Ск}$ где $А_в$ — балансовая стоимость внеоборотных активов; б) при отсутствии в составе источников финансирования долгосрочных обязательств: $Км = \frac{Ск - Ав}{Ск}$
8	Коэффициент обеспеченности запасов и затрат	$0,6 <= К_{оз}$	$К_{оз} = СОС / СЗ$, где $СОС$ – собственные оборотные средства; $СЗ$ – стоимость запасов и затрат
9	Коэффициент интенсивности оборота авансируемого капитала (оборачиваемость активов)	$2,5 <= К_{ио}$	$Киo = \frac{Выручка\ от\ реализации}{Сумма\ активов}$
10	Рентабельность собственного капитала	$0,2 <= К_{рск}$	$Крск = \frac{Балансовая\ прибыль}{Собственный\ капитал}$

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 3.2

Матрица финансовых коэффициентов и их значений

Коэф. знач.	$К_{ио}$	$К_{тл}$	$К_{вос}$	$К_{рск}$	$К_{м}$	$К_{оз}$	$К_{ф}$	$К_{а}$	$К_{осс}$	$К_{ал}$
2,5										
2										
1										
0,7										
0,6										
0,5										
0,25										
0,2										
0,1										
0										

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Мы специально так расположили коэффициенты, чтобы зрительно получить некоторую область – в данном случае, область финансовой устойчивости организации. «Жирной» линией мы обвели нижнюю границу этой области, соответствующую минимальным, критическим значениям этих коэффициентов.

Если идти по пути поиска интегрального показателя, то каждому из вышеназванных показателей необходимо присвоить свой «вес», оценить его значимость. Как правило, в таком случае используются методы экспертных оценок.

Методы экспертных оценок являются, пожалуй, самыми популярными, и имеют древнюю историю. В частности, так называемый дельфийский метод (названный так в часть древнегреческого города Дельфы, известного своими оракулами), базируется на многоступенчатом экспертном опросе (методом «мозгового штурма») с последующей обработкой данных методами экономической статистики. Хорошо также известна практика обработки экспертных оценок на базе теории нечетких множеств.

Ограниченность методов экспертных оценок в том, что в них присутствует субъективный элемент и возможность ошибочного суждения. Часто бывает, что эксперт формирует свое мнение на основе неосознанных субъективных предпочтений, внутренней картины мира, сложившейся в течение всей жизни эксперта. Эксперт, бывает, склонен даже игнорировать новые факты и гипотезы, которые противоречат сложившемуся у эксперта взгляду на вещи и не вписываются в его научное мировоззрение. Чем консервативнее эксперт (это часто корреспондируется с его возрастом), тем менее он склонен непрерывно учиться. Также случается, что эксперт излишне подвержен коллективному мнению, расхожим, популярным теориям (например, если концепции, исповедуемые научной школой, к которой принадлежит эксперт, подвергаются обоснованной критике, то смене взглядов эксперта может помешать не только его косность, но и «корпоративная солидарность»).

Для того, чтобы не использовать метод экспертных оценок для создания какого-то оптимального уровня устойчивости, можно попытаться определить минимально необходимый. Для этого необходимо составить уравнение для так называемого **рейтингового показателя устойчивости**, который бы оценивал минимально необходимого уровень финансовой устойчивости.

$$RK_{уст.} = \sum_{n}^{1} a_i K_i \ , \qquad (3.1)$$

где a_i – доля i – го финансового коэффициента в рейтинговом

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

показателе минимальной финансовой устойчивости, (n = 10, по числу выбранных коэффициентов), коэффициенты расположены в том же порядке, что и в табл. 3.2.;

K_i – значение i – го финансового коэффициента.

Составим промежуточное уравнение:

$2{,}5x + 2x + 1x + 0{,}2x + 0{,}1x + 0{,}6x + 0{,}5x + 0{,}5x + 0{,}1x + 0{,}2x = 1,$

$7{,}7x = 1,$

$x = 0{,}129$, отсюда:

$a_1 = 2{,}5 * 0{,}129 = 0{,}33;$

$a_2 = 2 * 0{,}129 = 0{,}26;$

$a_3 = 1 * 0{,}129 = 0{,}13;$

$a_4 = 0{,}2 * 0{,}129 = 0{,}03;$

$a_5 = 0{,}1 * 0{,}129 = 0{,}01;$

$a_6 = 0{,}6 * 0{,}129 = 0{,}08;$

$a_7 = 0{,}5 * 0{,}129 = 0{,}06;$

$a_8 = 0{,}5 * 0{,}129 = 0{,}06;$

$a_9 = 0{,}1 * 0{,}129 = 0{,}01;$

$a_{10} = 0{,}2 * 0{,}129 = 0{,}03;$

отсюда:

$$RK_{уст.} = 0{,}33\ К_{ио} + 0{,}26\ К_{тл} + 0{,}13\ К_{вос} + 0{,}03\ К_{рск} +$$

$$+ 0{,}01\ К_{м} + 0{,}08\ К_{оз} + + 0{,}06\ К_{ф} + 0{,}06\ К_{а} + 0{,}01\ К_{осс} + 0{,}03\ К_{ал}\ . \quad (3.2)$$

При полном соответствии значении финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням значение рейтингового показателя устойчивости будет равно 1. Если $RK_{уст.} < 1$, состояние финансовой устойчивости организации следует считать неудовлетворительным.

К сожалению, таким показателем не учитываются факторы **внешней среды**, о важности влияния которой на устойчивость мы сказали ранее.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе[1].

Системный и ситуационный взгляды на вещи привлекли внимание как реакция на изменения, в возрастающей мере влияния на успешность действий организации. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду ещё большее внимание, чем когда-либо. Как пишет Эльвар Эльбинг: «Внешнее окружение организации всё больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и её воздействиях на внутреннее строение организации».

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выживали потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен использовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших[2].

Между факторами внешней среды существует некая взаимосвязанность. Эта взаимосвязанность определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Также, как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может стать причиной изменения других.

Это обуславливает определённую сложность внешней среды. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Кроме того, внешняя среда обладает подвижностью.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают,

[1] Дурович, А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Минск, 1997

[2] Маслова И. В. «Анализ воздействия стратегических факторов внешней и внутренней среды на функционирование систем управления предприятием», ВГТУ, 2001.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако притом, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации. Здесь оказывают воздействие, прежде всего, такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В тоже время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной среды. Учитывая способность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или её подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказывается на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчётах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, даёт возможность учитывать конкретное условие внешней среды путём применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Существует ещё одна характеристика внешнего окружения, которую следует выделить – это её неопределённость. Неопределён-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность.

Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решение в области управления[3].

Внешняя среда фирмы выступает как нечто заданное. Ее составляют:

- потребители;
- поставщики;
- наемные работники;
- государство (общество);
- конкурирующие фирмы;
- уровень технологического развития отрасли, в которой действует фирма;
- общая экономическая обстановка;
- политическая обстановка в мире и регионе.

Все многообразие **внутренней среды** организации можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство,
- маркетинг,
- НИОКР,
- финансовое управление,
- общее управление.

Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности организации с внешней средой иллюстрируется схемой рис. 3.1. Таким образом, внешняя среда организации представляет собою единую рыночную систему с частными рынками:

- потребления;
- научно-технической, экономической, политической информации;

[3] Климов А. Внешняя среда и стратегическое управление, 2000.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 3.1 – Внутренняя и внешняя среды организации.

- капитала;
- рабочей силы;
- сырья, материалов и комплектации.

Как мы уже говорили выше, деятельности основных сфер организации переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление организацией определяется двумя факторами:

- особенностью производственного процесса,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- характером внешней среды организации.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора.

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении организации и влияющих на различные сферы ее деятельности.

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к организации и ее предпринимательским возможностям (факторы прямого воздействия) т. е. поставщиками, клиентами, маркетинговыми посредниками, конкурентами и контактными аудиториями.

Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на организацию и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Изучая потребителя, организация уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть изучены в процессе анализа потребителя. К числу таких факторов относятся следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объём закупок, осуществляемых покупателями;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещаемых продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определённую марку, наличие определённых требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую оказывается значительным.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить поставки в нужных объёмах может создать большие трудности для таких организаций.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов. Фирмы, для которых материалы – входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с в высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объёма запасов. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта взаимозависимость между деньгами и поставщиками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Для роста и процветания организации нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Каждая организация обязательно анализирует своё финансовое положение и определяет источники финансирования, а именно:

- распределение капитала в целом на собственный и заёмный в зависимости от его рентабельности;
- потребности в долгосрочных займах и краткосрочных кредитах по видам, странам, условиям получения и погашения;
- источники получения займов и кредитов;
- расчёт стоимости кредитов с учётом нормы учётного процента и сроков погашения кредитов;
- получение доходов от хранения собственных средств в банках.

Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов.

Подписывая договор с профсоюзом, фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов – ещё одно подтверждение необходимости принимать в расчёт внешние факторы при решении внутренних вопросов.

Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации. В преимущественно частной экономике, взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результатирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определён-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ный правовой статус, являясь единоличным владельцем, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Маркетинговые посредники – это фирмы, помогающие организации в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентов. К ним относятся торговые посредники, фирмы – специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Конкуренты – соперники предприятия в борьбе за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Организациям для производства конкурентоспособной продукции необходимо постоянно изучать своих конкурентов, разрабатывать и соблюдать определенную рыночную стратегию и тактику.

Контактные аудитории – это организации, проявляющие реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывающие влияние на его способность достигать поставленных целей. Это финансовые круги (банки, инвестиционные компании, фондовая биржа, акционеры), средства информации, различные государственные учреждения представительской и исполнительной власти, население и граждане группы действий (общественные организации).

В **макросреде** предприятия действует значительно большее количество факторов (факторы косвенного воздействия), чем в микросреде. Им свойственна многовариантность, неопределенность и непредсказуемость последствий.

Для природной среды характерны дефицит некоторых видов сырья, вздорожание энергии и усиление вмешательства государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

Изменение структуры населения по возрастным группам приводит к сокращению трудового потенциала. Это требует от предприятий разработки стратегии экономии живого труда путем технико-технологического перевооружения, повышения уровня механизации и автоматизации производственных процессов.

Научно-технический прогресс играет определяющую роль в развитии и интенсификации производства. Он охватывает все звенья процесса, включающего фундаментальные, теоретические исследования, прикладные изыскания, конструкторско-технологические разра-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ботки, создание образцов новой техники, ее освоение и промышленное производство, а также внедрение новой техники в народное хозяйство. Происходит обновление материально-технической базы промышленных предприятий, растет производительность труда, повышается эффективность производства.

К основным экономическим факторам этой среды принадлежат: рост и спад промышленного производства, уровень и темпы инфляции, колебания курса относительно валют других государств, система налогообложения и кредитования, спрос и предложение на рынке, платежеспособность контрагентов, уровень и динамика цен, безработица и др.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.

Для этой среды также характерны рост загрязнения окружающей среды и усиление вмешательства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов, ужесточение государственного контроля за доброкачественностью и безопасностью товаров.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся изменяющие демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

На производственной и социальной деятельности предприятия определенно сказываются события, происходящие в политической среде. Для нее характерны: законодательное регулирование предпринимательской деятельности, повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов. Внезапные изменения в политической ситуации в стране могут привести к изменению условий хозяйствования, к повышению ресурсных затрат, потере прибыли. Поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, для организаций было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Международные факторы, к которым можно отнести интернационализацию мировой экономики, изменение стоимости доллара на мировом рынке, рост экономической мощи отдельных государств, становление международной финансовой системы, открытие новых крупных рынков и др., оказывают влияние на предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Как пример отрицательного социально-культурного влияния на деловую практику можно представить традиционный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Внешняя среда (окружение бизнеса) не может быть постоянной, она изменяется. Можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо. В табл. 3.3 приведены основные типы и характеристики внешнего окружения предприятия.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к предприятию факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Поэтому задачей менеджмента изменений в этих условиях становится выяснение перечня факторов, воздействующих на успехи и провалы организации, ситуации, в которой находится эта организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние факторов, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими – то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

Результаты исследования, проведенного в данном параграфе, представлены на рис. 3.2.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 3.3

Основные характеристики внешнего окружения организации

№	Тип внешнего окружения	Характеристики внешнего окружения
1	Стабильная внешняя среда	• длительные циклы жизни товаров (услуг); • большие складские помещения для сырья и продукции; • возможность длительных сроков разработки продукции.
2	Предсказуемая внешняя среда	• продолжительные циклы жизни товаров (услуг); • наличие большого времени на разработку новых технологий; • массовое производство товаров; • средние складские помещения для сырья и продукции.
3	Изменчивая внешняя среда	• характеризуется повышенной неустойчивостью и непредсказуемостью; • поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в среде 1и 2 типов; • правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются; • на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.
4	Глобальные изменения	• резкое укорочение жизненных циклов товаров; • невыгодность содержания складов; • изменение отношений заказчик-изготовитель; • потребитель диктует поставщику; • ужесточение конкурентной борьбы.
5	Турбулентная среда	• уменьшение размеров организациий; • частая реорганизация организации; • постоянное отслеживание ситуации во внешней среде; • немедленная реакция на изменения внешней среды.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 3.2 – Возможности комплексного подхода к обследованию организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3.2. Выработка синергетических целей организации с целью сохранения ее устойчивости

В экономической литературе широко рассмотрена так называемая «теория фирмы»[1], в которой, как правило, излагаются три взгляда на фирму, как на минимизирующее затраты устройство.

Первый, **технологический подход** базируется на рассмотрении различных типов дополняемости затрат или спроса и использовании фирмой экономии от масштаба или сферы деятельности.

Второй взгляд на фирму как на долгосрочное соглашение ее единиц, или **контракт**, так же как и первый, имеет мало общего с правовым определением фирмы. Фирмы, которые согласны разделить некоторые постоянные затраты, производитель и розничный торговец, которые подписывают контракт, определяющий строгие вертикальные ограничения, – все могут рассматриваться как по меньшей мере частично интегрированные, хотя формально и остаются отдельными субъектами.

Третий взгляд на фирму – точка зрения **неполного договора** – подходит несколько ближе к правовым определениям. Он подчеркивает, что фирмы и контракты – это скорее различные типы «управления». Он рассматривает фирму как особый способ принятия решений о том, что необходимо делать в случаях, которые не были предусмотрены в контракте. Он исходит из идеи, что необходимы **неполные контракты** по следующим причинам: вероятность появления непредвиденных случайностей; значительное количество таких случайностей, затрудняющее их определение в письменной форме. В результате первоначальный контракт определяет лишь самые общие принципы отношений. Такой подход кажется наиболее реалистичным в современных условиях, он, на наш взгляд, наиболее близок к синергетическому подходу.

Так как в первой главе мы определили, что организационно-правовая форма организации не всегда тожественна организационно-

---

[1] Теория фирмы / Под.ред. В. М.Гальперина, СПб.: Экономическая школа, 1995. ("Вехи экономической мысли"; Вып. 2). 534 с.

Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / Тироль Ж.; Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с. (Под ред. В. М.Гальперина и Л. С.Тарасевича)

Шерер Ф. М. Структура отраслевых рынков / Шерер Ф. М., Росс Д. Пер. с англ. - М.: ИНФРА - М, 1997.- VI, 698 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

хозяйственной в случае объединения организаций в ходе интеграционных процессов для противостояния конкурентному давлению, то в этой части исследования имеет смысл говорить о **предпринимательской структуре**. Подразумевать под понятие предпринимательской структуры можно совокупность организаций различных организационно-правовых форм, объединенных с помощью системы трансакций, схемы владения и структуры капитала для реализации комплексного производственного или инновационного цикла в одном или нескольких сегментах рынка. Так как данное исследование затрагивает сферу строительства, то под предпринимательской структурой будем понимать **предпринимательскую структуру, осуществляющую свою деятельность в инвестиционно-строительной сфере**. А так как ранее нами было определено, что для сохранения устойчивости и ее повышения развитие сферы научных исследований и разработок является необходимым, то речь будет идти не о производственном цикле, а об **инновационном**, как более общем понятии, включающем в себя и производственный цикл тоже.

Рассматривая **предпринимательскую структуру** как систему, можно сказать, что ей присуще состояние **эмерджентности** – «несоответствия (отличия) общего эффекта действия различных механизмов в системе от арифметической суммы частей, составляющих целое («сумма частей не равна целому»)[2].

Базируется это предположение на том, что для проявления эмерджентности необходимым условием является, во-первых, «множественность элементов в системе», а **предпринимательская структура** может объединять как отдельных предпринимателей, так и организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью в сфере строительства. Во-вторых, необходима «множественность отношений в системе», и эти люди и организации могут быть объединены (связаны) трансакционными связями и (или) схемой владения. Третьим условием является наличие «синтезирующей динамики в системе, т. е. наличие такого изменения в системе, когда интегрируются элементы, образуя при этом новые отношения (связи, взаимодействия)»; предпринимательская структура объединяется, например, для реализации полного производственного или инновационного цикла в одном или нескольких сегментах рынка. И четвертое условие – разнородность элементов системы – может выполняться различием организационно-правовых форм предприятий, входящих в конкурентную структуру.

[2] Кузнецов Б. Л. Синергетический менеджмент в машиностроении. Наб. Челны: Изд-во Камского госуд. политех, ин-та. 2002.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

«Наличие данных условий в системе создаст **потенциал эмерджентности»**.

Возможность реализации комплексных производственных и инновационных циклов и повышения его эффективности с помощью, во-первых, развития системы трансакций (договоров), и, во-вторых, развития собственной схемы владения и структуры капитала, которую, как уже было описано выше, может иметь предпринимательская структура, говорит о наличии у нее **синергетического потенциала**, т. е. «способности элементов системы и отношений между ними к когерентному (согласованному во времени) взаимодействию по единому вектору системы целей, приводящему, в конечном счете, к качественному переходу системы из одного состояния в другое»[3].

Взгляд на фирму как на неполный контракт в условиях неопределенности, а, в нашем случае, на конкурентную структуру как на синергетическую систему, позволяет предположить, что реализация ею своей деятельности может приводить к появлению так называемого **синергетического эффекта**, т. е. «эффекта, вызванного скоординированным в пространстве и времени действием разнородных по природе механизмов, приводящего к качественным изменениям в системах».

«2. Должно быть выявлено ведущее звено общественного развития (чаще всего этим звеном является техническая или организационная инновация) и обеспечить ей саморазвитие.

3. Внешние управляющие воздействия на систему должны быть конгениальны внутренним автоколебаниям системы, совпадать с ними как по вектору, так и по темпу и частоте... В реальных производственных системах это означает, что если ведущим звеном является техническая инновация, то поисковый этап, НИОКР и подготовка производства должны быть системными, комплексными, скоординированными в пространстве и времени, последовательны, конгруэнтны, всеобъемлющи, непрерывны».

Синергетические эффекты в экономических системах должны, в конце концов, приводить к качественному скачку эффективности функционирования системы. При этом эффективность функционирования системы не должна отождествляться с традиционной экономической эффективностью.

В частности, предлагается рассматривать формирование синергетических эффектов через систему целей организации, состоящую из целей первого порядка, целей второго порядка и целей третьего порядка. Кроме того, предлагается выделить еще **синергетические цели**,

[3] Кузнецов Б. Л. Синергетический менеджмент в машиностроении. Наб. Челны: Изд-во Камского госуд. политех, ин-та. 2002.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

или цели нулевого уровня, обеспечивающие прорыв производителя на новые рынки. «Инновационность, запредельность (преодоление порога эффективности и наукоемкости, доступного на момент постановки цели), наличие нового качества в сравнении с имеющимися образцами – обязательное требование синергетической цели»[4].

Трудно не согласиться, но возникает закономерный вопрос, как формируются такие синергетические цели? Ведь, если нельзя оценивать синергетический эффект как чисто экономический, значит и формирование системы целей организации должно выявлять факторы, не поддающиеся конкретной количественной оценке, факторы для которых не представляется сразу обозначенным временной горизонт, факторы, действие которых и помогает некоторым фирмам достигать феноменальных результатов.

Определению таких факторов, хотя бы для предварительных набросков синергетических целей, может служить путь **выявления существующих проблем** в традиционной постановке целей организации. После определения **целей первого уровня** и выявления существующих проблем, кажущихся наиболее важными для инновационного развития предприятия, аналитически прогнозируется **отрицательный результат** в достижении цели в случае, если проблемы решены не будут, и для достижения **положительного результата** в достижении цели и решения проблем формируются **цели следующего уровня**. После этого процесс повторяется до тех пор, пока не будут определены такие цели, которые могут быть вынесены на нулевой уровень главных целей организации, и стать синергетическими целями. И только после этого, на наш взгляд, можно начинать строить дерево целей организации заново, ориентируясь на постановку синергетической цели, решая насущные практические задачи. То есть, определяя уже конкретные атрибуты достижения каждой цели в пределах заданного временного горизонта.

Как выявить синергетические цели для современной предпринимательской структуры, осуществляющей свою деятельность в сфере строительства и инвестиций?

Начать предлагается с традиционной постановки целей, называемых обычно целями первого уровня. Пусть это будут:

- окупаемость инвестиций;
- максимизация прибыли;
- готовность к восприятию внешних угроз.

[4] Кузнецов Б. Л. Синергетический менеджмент в машиностроении. Наб. Челны: Изд-во Камского госуд. политех, ин-та. 2002.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

По этим трем направлениям и будет проводиться поиск целей, которые могут быть названы синергетическими. Внимание предлагается сосредоточить на специфике неполного контракта и окружающей среды, в которой он действует: в мире, полном непредвиденных случайностей и неучтенных обстоятельств, несовершенной коммуникации и часто непредсказуемого «человеческого фактора».

Как уже говорилось выше, контракты, в условиях которых рассматриваются предпринимательские структуры, являются весьма неполными вследствие трансакционных затрат. Как это влияет на окупаемость инвестиций? Во-первых, отдельные случайности, с которыми столкнутся стороны, могут быть непредсказуемы на момент заключения контракта. Во-вторых, даже если их можно предвидеть, количество их может быть слишком велико для того, чтобы их зафиксировать в контракте. В-третьих, проверка контракта (проверка выполнения обязательств) может оказаться дорогостоящей. И, в-четвертых, проводимые в жизнь контракты могут включать значительные юридические затраты. Можно сказать, что **минимизация трансакционных затрат** является одной из главных проблем организационных решений[5].

Причины **неполноты контракта** можно сформулировать. У нас **нет хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах** – двух важных экономических явлений. В большей части заключенных контрактов не отражается большинство возможных случайностей. Когда происходят эти не оговоренные случайности действия сторон, зачастую, приводят к **конфликтам.**

Промежуточные формы заключения контракта, которые существуют как бы между отсутствием контракта (при неограниченном торге между сторонами) и полном контрактом, возможны. Эти промежуточные формы могут принести экономию трансакционных затрат в сравнении с полными контрактами, но в тоже время исключают эффекты неограниченного торга[6]. Существуют две возможности решения таких проблем: обращение к третьей стороне для принятия эффективного решения и предоставление одной из двух заинтересованных сторон, права определять, в случае неспецифированных ситуаций.

Арбитраж, как вид обращения к третьей (незаинтересованной) стороне может иметь место, но он обладает рядом недостатков: внешний арбитр может быть дорогостоящим и ему понадобится некоторое время на изучение ситуации, а цена времени может быть достаточно

[5] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с.
[6] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

высока, внутренний арбитр должен быть хорошо информированным, непредвзятым и неподкупным.

Скорее полномочия по выходу из неспецифированных непредвиденных ситуаций – **власть** – могут быть переданы одной из заинтересованных сторон, чем арбитру. Власть может являться **целью II уровня** для того, чтобы цель окупаемости инвестиций могла быть достигнута.

Проблемы, возникающие при максимизации прибыли организацией, работающим в строительной сфере, кратко можно сформулировать, для внесения в схему:

- высокие трансакционные затраты;
- высокая длительность инновационного цикла;
- неиспользованные возможности: эффекта масштаба, концентрации и централизации производства;
- высокие издержки.

Отрицательный результат в достижении цели, в случае не решения этих проблем, приводит, соответственно, к **неудаче в максимизации прибыли**. Для реализации положительного результата в достижении этой цели и решения выше обозначенных проблем в качестве **целей II уровня** можно представить:

- **реализацию эффекта вертикальной интеграции** – (кроме всего прочего, подразумевающего внутреннее объединение сделок или создание концерна);
- **реализацию эффекта горизонтальной интеграции** – (картельные соглашения, синдикат, трест, объединение долей и пакетов акций).

Рассматривая готовность предпринимательской структуры к восприятию внешних угроз, необходимо обратить внимание на следующий факт. Постулатом большей части экономической теории является то, что фирмы максимизируют ожидаемые прибыли. Существует, однако, широко распространенное представление, что на практике менеджеры могут иметь другие цели (например, максимизация размера и роста фирмы, привилегий положения менеджера)[7].

Акционеры фирмы являются конечными претендентами на ее выручку за вычетом стоимости использованных ресурсов. Следовательно, если они оказались в состоянии создать фирму, они будут выбирать решения, которые минимизируют затраты и максимизируют

[7] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

прибыль. Таким образом, отсутствие максимизации прибыли связывают с разделением собственности и контроля.

Существуют две причины того, почему акционеры могут не желать максимизации ожидаемой прибыли. Во-первых, они могут не быть склонными к риску; они могут далее хотеть, чтобы фирма принимала решения, приводящие к тому, чтобы прибыль фирмы отрицательно связывалась с колебаниями экономики (точно так же, как иметь портфель с наименьшим риском), даже если эти решения не вполне максимизируют ожидаемую прибыль. Во-вторых, например, цена одно из продуктов фирмы может влиять на благосостояние акционеров не только через прибыль фирмы, но также через потребление ими этого товара, пока фирма не является совершенно конкурентной.

Приверженцы теории «принципал – агент» (принципал – от лат. *principalis* – главный – глава, хозяин, доверитель, лицо, от имени которого действует агент, представитель, доверенное лицо) и ее течений применяли с начала 70-ых гг. такой подход, что отклонения поведения фирмы от прибылемаксимизирующего должны быть объяснены, а не просто приняты без доказательства, а также, что отклонения должны быть сведены к неспособности акционеров контролировать в достаточной степени менеджеров и представлять положение фирмы в отношении «затраты – спрос». Например, свобода действий менеджеров (скажем возможность приработков) может быть разрешена по причине лучшей информированности менеджеров по сравнению с держателями акций. Заботу о размере или росте, возможно и нельзя прямо отнести к внутренним предпочтениям этих параметров акционерами или менеджерами, скорее это может быть следствием конфликтов между ними. Например, неполная информированность акционеров относительно технологии фирмы может позволить менеджерам раздуть потребность в персонале, понизив интенсивность работы. Аналогично рост фирмы может быть желателен для менеджеров не только ради собственно успокоения, но и потому, что он позволяет им и их подчиненным получить большие возможности для продвижения по службе.

Неудача в максимизации прибыли снижает цену акций компании и заставляет сторонних предпринимателей – налетчиков – покупать компанию, заменять ее менеджмент и направлять компанию в сторону максимизации прибыли. Угроза таких **захватов** служит дисциплинированию менеджеров. В той степени, в какой неправильное управление увеличивает угрозу захвата, угроза потери ренты может заставить менеджеров быть менее ленивыми. Одной такой рентой может служить престиж или репутация. Другой может быть досуг на ра-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

боте (безделье) из-за несимметричности информации акционеров и менеджеров.

Угроза захвата, кроме того, сопровождается следующим отрицательным влиянием на стимулы менеджмента. Во-первых, она снижает стимулы менеджеров к осуществлению долговременных инвестиций, так как они могут не воспользоваться полученными прибылями. В результате менеджеры начинают проводить близорукую политику. Во-вторых, угроза захвата разрушает стабильность работы менеджеров и усиливает их озабоченность своей карьерой, что может привести к управленческим решениям, противоположным интересам фирмы. В-третьих, она сокращает срок взаимоотношений между менеджерами и работниками и может помешать развитию доверия между ними.

Таким образом, чтобы иметь готовность к восприятию внешних угроз необходимо **выработать эффективный дисциплинарный механизм против отступлений от максимизации прибыли**. Это может служить **целью II *уровня*** для данного направления развития фирмы.

На рис. 3.3 представлено формирование целей I уровня и переход к формированию целей II уровня.

Достижение власти – как первой из целей второго уровня – вовсе не означает, что заинтересованные стороны не будут вести переговоры в последующем. Решение, предпочитаемое обладающее влиянием стороной, может быть очень дорогим для другой стороны. Какое-нибудь альтернативное решение может быть взаимовыгодным, а сторона, облеченная властью, может получить выигрыш, если она откажется от использования этой власти. Власть меняет свое состояние *status quo* в процессе торга – она гарантирует стороне, которая обладает ею, лучшее положение. В свою очередь последующее распределение выигрыша от торговли будет влиять на первоначальные инвестиции.

Гроссман и Харт[8] называют контроль поставщика (соответственно покупателя) положением, при котором поставщик (покупатель) обладает властью принятия решения. Интеграция определяется как распределение остаточных прав по контролю в пользу одной из сторон. Не интеграция относится к случаю, когда область решений имеет, по крайней мере, два измерения, и каждая сторона имеет власть в отношении по край ней мере одного из них (в противоположность интеграции, когда одна сторона обладает властью по всем направлениям).

[8] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Оптимальное соглашение – это то, которое лучше всего защищает инвестиции (или то, которое в ситуации неэффективного торга дает наивысшие выигрыши от торговли).

В ситуации неполного контракта право собственности является вторым «наилучшим решением» для защиты чьих-то инвестиций.

Хотя право собственности (возможно в делегированной форме) помогает определить набор решений, из которого сторона, обладающая властью, может делать выбор, полностью определить его оно не может. Должно существовать общее понимание того, что называется масштабом власти, даже когда этот масштаб не определен заранее; и подобное понимание (аспект корпоративной культуры) облегчает ситуацию, когда происходят неожиданные случайности.

Таким образом, к **проблемам,** возникающим при достижении такой цели II уровня как власть, можно отнести определение масштаба власти и сложность области принятия решения, если она имеет более чем одно измерение. **Отрицательным результатом** в данном случае будет не интеграция, когда каждая из сторон будет иметь власть в отношении, по крайней мере, одного из них. Для реализации положительного результата в достижении цели – власти – **интеграция** – распределение остаточных прав по контролю в свою сторону – может быть определена как **цель III уровня**.

Проблемы, сопровождающие реализацию эффектов вертикальной и горизонтальной интеграции, кратко можно изложить следующим образом: сложность управления производством; сложность управления капиталом; отсутствие хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах.

К **отрицательным результатам**, возникающим при неудовлетворительном решении данных проблем, можно отнести: ценовую дискриминацию; контроль промежуточных цен; ненаблюдаемый оборот; влияние на монопольную цену.

Для достижения **положительного результата** при реализации эффектов вертикальной и горизонтальной интеграции необходимо **привлечение финансовых институтов (финансовая интеграция)**, т. е. банков, инвестиционных компаний. Создание с их помощью холдингов, конгломератов, ФПГ может облегчить управление предпринимательской структурой за счет самостоятельности дочерних фирм; осуществлять перелив капитала, минуя традиционный рынок; сократить длительность и затраты комплексного инновационного цикла. Привлечение финансовых институтов можно обозначить как **цель III уровня** в направлении максимизации прибыли.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Проблемы при выработке эффективного дисциплинарного механизма против отступлений от максимизации прибыли возникают аналогичные указанным в предыдущем случае, а вот отрицательный результат в достижении цели в случае их не решения будет носить иной характер.

Разница между понятиями «наблюдаемость» и «проверяемость» имеет отношение к возможности того, что принципал может наблюдать действия агентов, но не может подтвердить свои наблюдения (т. е. не может предоставить достаточные доказательства), например, в суде. Так как исполнение не может быть проверено судом, контракты, которые зависят от исполнения, не могут быть составлены, так как суды не в состоянии провести их в жизнь. Например, когда агент выступает как часть производственной команды, надежные бухгалтерские процедуры могут оценить только действия команды, а не индивидуальные вклады. Тем не менее, внутренний наблюдатель (главный исполнитель или контролер, например) может определить эти личные вклады, тогда как внешний не может. Это хорошо применимо и к выполнению заданий дополняющими отделами (производственным и маркетинговым) или бригадами рабочих.

Вознаграждение за наблюдаемое, но не проверяемое исполнение на основе власти – наиболее широко распространенное явление. Например, фиксированный размер совокупного вознаграждения предотвращает превращение власти в произвол посредством устранения стимулов принципала к искажению выполнения работы агентами. Альтернативный, но аналогичный механизм, который работает даже при наличии единственного агента, существует, если принципал обладает репутацией защитника. Например, работодатель, который имеет репутацию справедливого в обращении со своими работниками (вознаграждает их в соответствии с исполнением) – т. е. не злоупотребляет властью, – в состоянии предложить своим служащим более действенные стимулы и поэтому будет неохотно эксплуатировать свою репутацию, не вознаграждая их справедливо, лишь для того, чтобы увеличить краткосрочную прибыль.

В связи с вышеизложенным, **не наблюдаемость** и **не проверяемость** могут быть отнесены к **отрицательным результатам** в достижении рассматриваемой цели.

Одной из возможностей достижения положительного результата может являться эталонная конкуренция.

Эталонная конкуренция в чем-то аналогична применению власти, чтобы наградить агентов, когда их действия наблюдаемы, но не проверяемы, и то, и другое основывается на сравнении действий аген-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тов. Тем не менее, они отличаются по духу. Эталонная конкуренция полагается на корреляцию технологий исполнения, но не на возможность проверки деятельности; более того сравнение может быть выполнено со сторонними фирмами, например, конкурирующими. В случае власти результат вытекает из не наблюдаемости и не полагается на корреляцию технологий. Введение **эталонной конкуренции** может являться **целью III уровня** для рассматриваемого направления постановки целей. На рис. 3.3 представлено формирование целей II уровня и описанный переход к формированию целей III уровня.

Как уже говорилось выше, чтобы избежать опасностей в будущем, стороны должны подписывать полные контракты, или, если контракты чересчур дороги или сложны в составлении, должны, как минимум, соблюдать правильное использование структуры власти (неполный контракт). Практика, однако, показывает, что отношения между организациями имеют тенденцию быть более неформальными, чем предсказывалось теорией. Это часто верно даже тогда, когда фирмы вступают в долгосрочные отношения. **Тенденция к неформальным отношениям в практике принятия решений** может быть отнесена к **проблемам**, возникающим при достижении цели – интеграции – как распределения остаточных прав по контролю в свою сторону. Фирма, обманывающая в какой-то момент времени (т. е. принимающая **решения, которые не являются совместно эффективными – отрицательный результат** в достижении вышеуказанной цели), рискует потерять будущие выгоды сделки со своим партнером.

Эффективность контракта тогда поддерживается при помощи репутации. Репутация позволяет фирме сэкономить на составлении полного контракта или на затратах распределения власти.

Приобретение и сохранение репутации, как заменителя контрактов и права собственности может являться **синергетической целью** предпринимательской структуры в направлении окупаемости инвестиций. Перевод этой цели на нулевой уровень синергетических целей может позволить по-новому осуществить постановку иерархической системы целей, определить временные горизонты и сформулировать атрибуты достижения целей, определить средства и конкретные задачи, учитывая в каждом конкретном случае влияние фактора репутации и его важности для как для окупаемости инвестиций, так и для функционирования компании в целом.

Неоклассическая теория предполагает, что члены организации действуют так, чтобы максимизировать целевую функцию нескольких

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

стандартных переменных (таких как доход и усилия)[9]. Это вызывает два вопроса. Включают ли эти цели другие переменные (престиж, эгоизм, власть, число подчиненных, размер бюджета, хорошее настроение, дружбу и др.)? имеют ли они хорошо определенную целевую функцию, или же они пользуются эмпирическими правилами, или их цель – «удовлетворение»?

Относительно первого вопроса (аргументы целевой функции) мы должны признать, что ряд целей, отличных от дохода и усилий, кажется, мобилизует энергию членов организации. Конечно, интересно узнать, входят ли они непосредственно в функцию полезности, или же они являются промежуточными целями, которые помогают достижению основных целей. Как отмечалось ранее, возможен случай, когда менеджер получает удовлетворение от большого числа подчиненных, например, потому, что это служит сигналом для рынка труда (менеджер, ответственный за важное подразделение, вероятно, является способным менеджером), или же потому, что это способствует более спокойной деятельности и тем самым снижает тяжесть работы (усилия). Экономист сталкивается со знакомой дилеммой. Увеличение числа объясняющих переменных (аргументов целевой функции) делает более легким объяснение явлений реального мира. В то же время теория лишается способности предсказания. Добавляя остаточное число аргументов, можно всегда «объяснить» любой род поведения. Наоборот, сокращение до небольшого числа предопределенных основных переменных восстанавливает некоторую дисциплину. Насколько «инспирированными» были экономисты – неоклассики при выборе основных переменных, еще неизвестно. К обсуждению проблем актуальности оптимизации в том или ином случае мы еще вернемся, а вот в направлении максимизации прибыли, при реализации цели – финансовой интеграции – вышесказанное позволяет предположить, что кроме чисто экономических, могут возникнуть **проблемы** нематериального характера крупных структур, такие как **проблемы внешнего приспособления и проблемы внутренней интеграции**. Последствия – **принятие неэффективных решений на местах** – являясь, кроме всего прочего **отрицательным результатом** в достижении цели, будут носить уже и материальный характер. Для реализации положительного результата в достижении обсуждаемой цели необходимым условием может считаться развитие организационной культуры.

Организационная культура – это система основных предположений о том, что данная группа изобрела, открыла и развила, обучаясь

[9] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тому, как справиться с проблемами внешнего приспособления и внутренней интеграции. «Она работает достаточно хорошо, чтобы считать ее дееспособной и поэтому пригодной для передачи новым членам как действенного способа понимать, представлять и чувствовать связь с этими проблемами»[10]. **Развитие организационной культуры** может быть представлено как следующая **синергетическая цель** предпринимательской структуры. При осуществлении постановки экономических целей с этой точки зрения, могут быть выявлены многие ранее не учтенные факторы, влияние которых направлено на преодоление как внутренних, так и внешних конфликтов, проблем интеграции, взаимодействия между различными структурными подразделениями, отвечающими за разные фазы производственного или инновационного цикла.

Возвращаясь ко второму вопросу – вероятности того, что экономические агенты не занимаются оптимизацией, – надо отметить, что он является, конечно, крайне важным. В действительности члены организации часто применяют эмпирические правила вместо проведения сложных расчетов. Однако многие действия, которые выглядят не оптимизирующими, в действительности могут быть результатами оптимизации при наличии ограничений и поэтому могут вовсе не быть иррациональными. Например, работник вообще не имеет времени, чтобы использовать всю информацию, которая относится к процессу принятия решений, он может, таким образом, принять решения, которые при лучшей информированности выглядят нерациональными. Однако решение может быть рациональным, обусловленным скрытой ценой времени, необходимой для сбора информации. Аналогично время и усилия, которые требуются для расчета оптимальных решений комплексных проблем, обмениваются на неэффективность принятия решений. Таким образом, решения, которые максимизировали бы прибыль в условиях полной коммуникации, не будут выполняться в условиях неполной коммуникации.

Эталонная же конкуренция также имеет свои пределы. Единицы, которые должны быть сравнены, возможно, столкнутся с разными условиями (например, корреляция ситуаций может быть не очень тесной). Более того, их деятельность может быть искажена бухгалтерскими особенностями или ошибками измерений. Наконец деятельность менеджера зависит от активов, которые они получили в наследство. Хотя это может и не быть проблемой в теории, подобное влияние та-

[10] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ких факторов требует, чтобы эталонная конкуренция была более утонченной.

Несовершенство коммуникации и непрямая корреляция ситуаций являются **проблемами** реализации эталонной конкуренции. Основным **отрицательным результатом** в достижении этой цели является то, что **цена времени для сбора информации становится выше цены эффективности принимаемых решений** (рис. 3.3).

Все вышеизложенное приводит нас к тому, что организации должны обладать запасом знаний, которым руководствуются члены организации при принятии решений и для координации в мире несовершенной коммуникации.

«Контекст информации, которой обладает индивидуальный член, устанавливается информацией, которой владеют все другие члены… Чтобы рассмотреть память организации как сниженную до памяти индивидуальных членов, необходимо возвысится над или снизится до объединения индивидуальных памятей посредством разделенного в прошлом опыта, опыта, который установил чрезвычайно детализированную и специфичную форму информации, лежащую в основе рутинных действий»[11].

Организационная память помогает участникам находить удовлетворительные решения в случае принятия комплексного решения и координировать их соответствующие действия в отсутствие совершенной коммуникации.

Развитие организационной памяти, как запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации может представлять собой одну из **синергетических целей** предпринимательской структуры. Без накопления, как положительного опыта, так и отрицательного постановка каких бы то ни было целей, на наш взгляд, вообще не имеет смысла. На рис. 3.3 представлены сформированные цели предпринимательской структуры, которые можно назвать синергетическими ввиду того, что, имея нематериальный характер, они заставляют фирму, желающую совершить синергетический «прорыв» и реализовать, соответственно, синергетический эффект, обращать внимание на более утонченные вещи, чем просто планирование производства. Мы осуществили как бы движение по кругу, начав со стандартных целей I уровня, и пришли к некоторым синергетическим целям, с которых можно начинать построение системы целей.

[11] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Кроме того, необходимо уточнить, что это только один из взглядов на формирование синергетической системы целей предпринимательской структуры для формирования комплексного инновационного цикла в различных сегментах рынка. Исследование может идти по различным направлениям, которые в другом контексте могут показаться более важными. И здесь мы опять сталкиваемся с субъективным фактором, значение которого вообще трудно поддается (если вообще поддается) оценке и формализации в любой сфере человеческой деятельности.

Переходя к вопросу об определении миссии организации, необходимо отметить, что выработать какой-то общий механизм здесь, естественно, не представляется возможным, как ввиду вышеуказанного человеческого фактора в руководстве, так и ввиду разнообразия сфер деятельности компаний, каждая из которых может вносить своеобразные нюансы в формирование миссии организации.

«Условиями реализации синергетического эффекта на этапе формирования миссии организации являются:

- выбор направления движения в сторону исторических трендов развития…»[12].

Реализация, например, инновационной деятельности предприятия полностью отвечает этому требованию, ввиду того, сегодня экологические проблемы носят глобальный характер, что приводит к ограничению естественных конкурентных преимуществ и служит развитию преимуществ развитых, основанных на инновационных стратегиях.

« - предупреждение возможных внешних угроз, грядущих изменений;

- своевременное обнаружение пороговых барьеров в развитии и своевременную мобилизацию ресурсов на их преодоление;

- своевременное обнаружение внутрисистемных угроз и своевременная мобилизация управленческих, материальных и информационных ресурсов на их преодоление;

- формирование корпоративной ориентации на преодоление инерции, на стратегические и тактические инновации; на предельные цели…»[13].

[12] Кузнецов Б. Л. Синергетический менеджмент в машиностроении. Наб. Челны: Изд-во Камского госуд. политех, ин-та. 2002.
[13] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

<table>
<tr><td colspan="4">Цели I уровня</td></tr>
<tr><td>Окупаемость инвестиций</td><td colspan="2">Максимизация прибыли</td><td>Готовность к восприятию внешних угроз</td></tr>
<tr><td colspan="4">Проблемы</td></tr>
<tr><td>1. Высокие трансакционные затраты
2. Ситуация «неполного контракта»</td><td>1. Высокие трансакционные затраты;
2. Высокая длительность инновационного цикла</td><td>3. Неиспользованные возможности эффекта масштаба; концентрации и централизации производства
4. Высокие издержки</td><td>1. Менеджмент может иметь цели, отличные от цели максимизации прибыли
2. Акционеры могут иметь цели, отличные от максимизации прибыли</td></tr>
<tr><td colspan="4">Отрицательный результат в достижении цели в случае не решения проблем</td></tr>
<tr><td>Непредвиденные случайности</td><td colspan="3" rowspan="2">Неудача в максимизации прибыли</td></tr>
<tr><td>конфликты</td><td>Захват</td></tr>
<tr><td colspan="4">Для реализации положительного результата и решения проблем формируются цели II уровня:</td></tr>
<tr><td>Власть
(Обретение полномочий по выходу из неспецифицированных ситуаций)</td><td>Реализация эффекта вертикальной интеграции
(Внутреннее объединение сделок, концерн)</td><td>Реализация эффекта горизонтальной интеграции (Картельные соглашения, синдикат, трест, объединение долей и пакетов акций)</td><td>Выработка эффективного дисциплинарного механизма против отступлений от максимизации прибыли</td></tr>
<tr><td colspan="4">Проблемы</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Масштаб власти
2. Область решения имеет > 1 измерение</td><td colspan="2">1. Сложность управления производством
2. Сложность управления капиталом
3. Отсутствие хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах</td></tr>
<tr><td colspan="4">Отрицательный результат в достижении цели в случае не решения проблем</td></tr>
<tr><td>Не интеграция
(Каждая сторона имеет власть в отношении >= 1 измерения области принятия решений)</td><td colspan="2">1. Ценовая дискриминация
2. Контроль промежуточных цен
3. Ненаблюдаемый оборот
4. Влияние на монопольную цену</td><td>1. Не наблюдаемость
2. Не проверяемость</td></tr>
<tr><td colspan="4">Для реализации положительного результата и решения проблем формируются цели III уровня:</td></tr>
<tr><td>Интеграция
(Распределение остаточных прав по контролю в свою сторону)</td><td colspan="2">Привлечение финансовых институтов (банков, инвестиционных компаний) – финансовая интеграция
(Холдинг, конгломерат, ФПГ)</td><td>Введение эталонной конкуренции</td></tr>
<tr><td colspan="4">Проблемы</td></tr>
<tr><td>Тенденция к неформальным отношениям между фирмами в практике принятия решений</td><td colspan="2">1. Проблемы внешнего приспособления
2. Проблемы внутренней интеграции</td><td>1. Несовершенство коммуникации
2. Непрямая корреляция ситуаций</td></tr>
<tr><td colspan="4">Отрицательный результат в достижении цели в случае не решения проблем</td></tr>
<tr><td>Принятие решений не являющихся совместно эффективными</td><td colspan="2">Принятие неэффективных решений на местах</td><td>Цена времени для сбора информации выше цены эффективности принимаемых решений</td></tr>
<tr><td colspan="4">Для реализации положительного результата и решения проблем формируются
синергетические цели</td></tr>
<tr><td>Приобретение и сохранение репутации фирмы
(как заменителя контрактов и права собственности)</td><td colspan="2">Развитие организационной культуры
(системы основных предположений о том, что данная группа изобрела, открыла, развила, обучаясь, тому, как справляться с вышеназванными проблемами)</td><td>Развитие организационной памяти
(запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации)</td></tr>
</table>

Рис. 3.3. Поиск синергетических целей организации по пути выявления существующих проблем в традиционной постановке целей организации

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Проведенный выше анализ целей предпринимательской структуры, которая с помощью развития системы трансакций, схемы владения и структуры капитала стремится реализовать комплексный инновационный цикл в различных сегментах рынка, выявил различные влияющие на этот процесс факторы. Учет этого влияния, а также предложенных синергетических целей, таких как репутация, в качестве заменителя контрактов и права собственности, и организационной памяти, в качестве запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации, может помочь организации сформировать миссию, отвечающую вышеназванным условиям.

Еще одно условие реализации синергетического эффекта на этапе формирования миссии – «формирование в организации способности к реализации человеческого фактора, способности людей действовать в команде, руководствуясь духом высокой корпоративной культуры, высших этических идеалов»[14] – выполняется автоматически при реализации такой синергетической цели, как развитие организационной культуры.

[14] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3.3. Сущность и содержание процесса управления рисками при изменении строительной организации

Процесс управления рисками обеспечивает необходимую защиту предприятия от негативного воздействия рисков.

Незрелость и непопулярность идей риск-менеджмента на сегодняшний день в нашей стране привела к тому, что основным серьезным инструментом, позволяющим минимально контролировать риски, в России стало страхование. Единственным направлением процесса управления рисками, средством борьбы с опасностями, подстерегающими инвестиционно-строительную деятельность, является страхование рисков при производстве строительно-монтажных работ, эксплуатации жилья, обслуживании и ремонте жилых домов, объектов коммунального хозяйства.

Однако организации сферы строительства и инвестиций подвержены значительному числу рисков, которые невозможно застраховать, или страхование в каких-то случаях является неэффективным. Поэтому для строительной сферы в целом и для подрядных организаций, в частности, очевидна необходимость разработки новых решений, направленных на минимизацию предпринимательских рисков.

Замещение риск-менеджмента страхованием чревато злоупотреблением со стороны страховщика и увеличением соответствующего бюджета у компании. Помимо всего, это также ведет и к снижению общего внимания, уделяемого рискам.

Термин «управление риском» или «риск-менеджмент» впервые появился в США в начале 60-х годов. Целью управления рисками стала помощь организации в защите ее активов от негативных последствий непредвиденных событий или неблагоприятных обстоятельств.

Под выражением «управление риском», в совокупности, следует понимать оценку риска в смысле проявления опасностей, которым подвергается предприятие, степень и вероятность ущерба в результате проявления таких опасностей, разработка комплекса превентивных мероприятий по предотвращению проявления таких опасностей; анализ необходимости заключения договора страхования; определение того, какое всестороннее страховое покрытие необходимо для данного объекта страхования, на каких условиях и по каким экономически обоснованным ставкам; ликвидация и минимизация убытков; определение размера и целесообразности перестраховочной защиты; инспектирование риска; оценка последствий возможных инцидентов, имея в виду возможное приостановление процесса производства, потерю доходов, невыполнение договорных обязательств, возникновение

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ответственности перед третьими лицами и т. п. Таким образом, речь идет о глобальной оценке риска как такового и последствий его проявлений.

Управление риском не должно быть сложным, поскольку это вопрос здравого смысла, рассудительности и желания выработать дисциплинированный подход к одной из наиболее опасных черт любого делового предприятия, т. е. риску.

В основе управления риском лежит принцип оптимизации соотношений выгоды и ущерба. Стратегическая цель управления риском – стремление к повышению уровня благосостояния общества (максимизация материальных и духовных благ) при обязательном условии – никакая практическая деятельность, направленная на реализацию цели, не может быть оправдана, если выгода от нее для общества в целом не превышает вызываемого ею ущерба (оправданность практической деятельности).

Этот принцип постулируется в одном из важнейших государственных документов России «Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию», в котором он сформулирован следующим образом «... никакая хозяйственная деятельность не может быть оправдана, если выгода от нее не превышает вызываемого ущерба».

Однако в нашей стране идеология риск-менеджмента развивается крайне специфически. В российский бизнес приходит понимание важности управления рисками. Спрос на специалистов в этой области возрос почти в семь раз за последние три года. По мнению экспертов, 2007 – 2008 гг. стали периодом настоящего «бума» риск-менеджмента в отечественной экономике.

Можно предположить, что риск-менеджмент как специфический вид деятельности в нашей стране позволит решить две важные задачи: во-первых, работа управляющих рисками позволит выработать стимулы к более взвешенному отношению к рискам со стороны генерирующих риски департаментов. Риск, как фактор, развивающий организацию, может привести к тому, что риск-менеджмент станет философией организации, элементом ее организационной культуры, доступной каждому сотруднику. Во-вторых, использование потенциала системы управления рисками на макроуровне способно решить общероссийскую проблему – обеспечить прозрачность компаний и рынка в целом.

Одна из особенностей отечественного риск-менеджмента – это второстепенность в иерархии корпоративных ценностей, эпизодичность и несистемность в использовании, и, следовательно, низкая эф-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

фективность. Таким образом, те меры, которые предпринимают организации сферы строительства и инвестиций в борьбе с риском, нельзя назвать риск-менеджментом, т. к. отсутствует главная его особенность – комплексность.

Следует отметить также, что финансирование мер по борьбе с рисками воспринимается руководством компаний как ненужная трата средств, а не как инвестиции в безопасность, стабильность и надежность организации.

В целях настоящего исследования, можно дать следующее определение понятию «управление риском».

Управление риском – это комплексный непрерывный процесс, направленный на минимизацию и компенсацию рисков, это действия по ограничению риска в системе экономических отношений, включающий идентификацию, анализ рисков, их оценку, разработку и обоснование управленческого решения, в целях повышения устойчивости организации.

Применение риск-менеджмента в современной хозяйственной деятельности включает три основные позиции:

- выявление последствий деятельности экономических субъектов при возникновении риска;
- умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
- разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

Содержательная сторона риск-менеджмента включает следующие основные этапы:

- подготовительный этап управления риском, который предполагает сравнение характеристик и вероятностей риска, полученных в результате анализа и оценки риска;
- выбор конкретных мер, способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска.

Одним из способов, позволяющих своевременно реагировать на отрицательные последствия деятельности в ситуации риска, служит специально разработанный ситуационный план, в котором содержатся предписания по поводу принятия решений в той или иной ситуации. Тем самым, ситуационные планы являются средством уменьшения неопределенности и оказывают положительное воздействие на деятельность субъектов в условиях рынка.

Система риск-менеджмента включает в себя следующие основные элементы:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- выявление расхождений в альтернативах риска;
- разработку планов, позволяющих оптимальным образом действовать в ситуациях, связанных с риском;
- разработку конкретных рекомендаций, ориентированных на устранение или минимизацию возможных негативных последствий;
- подготовку к принятию подзаконных и нормативных актов, касающихся рисковой деятельности;
- учет и анализ психологического восприятия рисковых решений и программ.

История развития предпринимательской деятельности свидетельствует о том что, **суть риск-менеджмента состоит не в устранении рисков, поскольку исчезает вознаграждение, а в управлении им.**

На Западе система риск-менеджмента уже давно признана жизненно необходимым элементом управления организацией, залогом ее конкурентоспособности. Очевидно, что без системного управления рисками строительные организации не смогут успешно развиваться. Ключевые слова здесь – **система** и **комплекс**.

В практике этапы управления риском реализуются не обязательно в строгой последовательности, а могут выполняться и параллельно. Этапы процесса управления риском:

- идентификация и анализ риска;
- оценка риска;
- контроль риска;
- выбор методов управления риском и их применение.

Общая схема риск-менеджмента представлена на рисунке 3.4.

Как видим, на данном рисунке существует общая последовательность действий, отражающая логику процесса управления риском («жирные» стрелки). Кроме этого, есть обратные связи между этапами, т. е. на любом из них можно вернуться на предыдущий. На последнем этапе, как мы далее увидим, производится общая оценка и анализ произведенного процесса. Результаты этого этапа будут учтены при дальнейшей реализации каждого этапа процесса риск-менеджмента. Это показывают стрелки справа.

На 3 – м этапе принимаются решения об используемых методах управления рисками, что может затребовать уточнение информации о рисках (этап 1) или определить схему процесса мониторинга (этап 5).

Итак, такова логика последовательности реализации этапов управления риском на предприятии.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Первый этап – Идентификация и анализ

Является ключевым моментом управления риском.

Наличие предпринимательского риска в любой деятельности нельзя игнорировать. Риск – это обратная сторона свободы выбора, ведь отсутствие альтернатив означает и отсутствие риска.

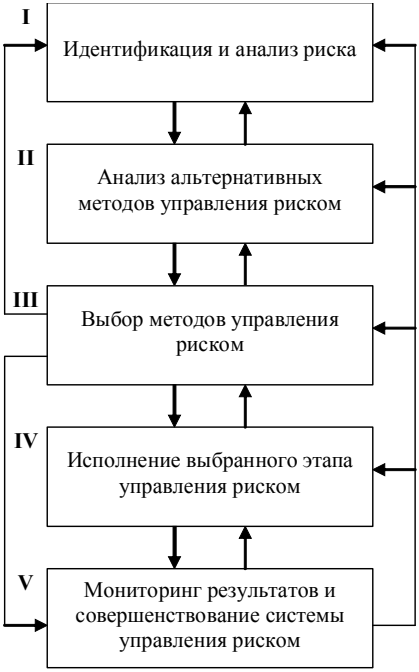

Рис. 3.4. – Этапы управления риском

Перечень рисков, характерных для деятельности любой организации обширен. Для обеспечения нормальной деятельности организации предприниматели должны определить степень подверженности своей организации существующим рискам и предпринять практические меры для сокращения опасности этих рисков до приемлемого уровня наиболее эффективными способами, т. е. обязаны подвергать всестороннему анализу все возможные потери. Для такого анализа необходимо идентифицировать в риски, а затем уже предпринимать меры по их снижению. От правильной идентификации в значительной степени зависит, насколько эффективными будут дальнейшие решения и, в конечном итоге, удастся ли фирме в достаточной мере защититься от угрожающих ей рисков.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

На стадии идентификации необходимо собрать как можно больше рисков. Чем больше рисков, тем более качественно прошла стадия. Хороший показатель данной работы – психологические индикаторы, например, возникновение мысли о том, что двигаться дальше просто некуда. Когда детализация опускается ниже уровня, диктуемого здравым смыслом, можно считать, что все необходимые риски были идентифицированы.

Идентификация риска заключается в систематическом выявлении и изучении рисков, которые характерны для данного вида деятельности, их специфику, обусловленную природой и другими характерными чертами рисков, выделение особенностей их реализации, включая изучение размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степени взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них. При этом определяются:

- опасности, представляющие угрозу, источники неопределенности и риска;
- ресурсы предприятия, которые могут пострадать;
- факторы, влияющие на вероятность реализации риска;
- ущербы, в которых выражается воздействие риска на ресурсы;
- последствия реализации риска;
- источники информации;
- взаимное влияние рисков друг на друга.

Представляется необходимым отметить, что идентификация и анализ не является единовременно выполняемыми действиями. Скорее всего, это является непрерывным процессом, осуществляемым на протяжении всего процесса риск-менеджмента.

Факторы, влияющие на вероятность реализации риска, подразделяются на:

- факторы I порядка – это первичные причины, вызывающие риск. Чаще всего они носят объективный характер и находятся вне контроля (стихийные бедствия, аварии и т. д.);
- факторы II порядка влияют на вероятность возникновения ущерба и его величину. Сами по себе они не являются причиной ущерба. Эти факторы, в свою очередь, делятся на объективные и субъективные. Объективные факторы – это строительные материалы и конструкции здания, наличие системы обеспечения безопасности на предприятии, местонахождение объекта и т. д. Субъективные факторы связаны с особенностями поведения и характером человека, они оказывают решающее воздействие на рисковую ситуацию.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Идентификация и анализ рисков предполагает проведение качественного, а затем и количественного изучения рисков, с которыми сталкивается фирма.

Качественный анализ предполагает обнаружение рисков, исследование их особенностей, выявление последствий реализации соответствующих рисков в форме экономического ущерба, раскрытие источников информации относительно каждого риска. На данной стадии проводится подробная классификация выявленных рисков.

Предварительным шагом стадии **количественной оценки** рисков является получение информации о них. Такая информация должна содержать следующие данные, необходимые для оценки степени вероятности риска: частота возникновения и размер убытков, т. е. распределение ущерба, а также другие характеристики, которые требуются для дальнейшего анализа рисков. Правильность всех последующих решений будет зависеть от того, удастся ли собрать необходимые качественные данные в нужном объеме. Поэтому определение степени доверия к разным источникам информации представляет собой важный аспект этого шага.

Основной шаг стадии количественной оценки рисков – обработка собранных данных. Она должна обслуживать цели последующего процесса принятия решений по управлению риском. Для выявления факторов риска и степени их воздействия могут быть использованы различные методы статистической обработки данных, в том числе корреляционный дисперсионный анализ, регрессионный анализ, анализ временных рядов, факторный анализ и другие методы многомерной классификации, а также математическое моделирование, включая имитационное.

При необходимости статистический анализ может быть использован для подтверждения некоторых выводов предшествующей стадии, когда качественного анализа для этого недостаточно. Например, если качественной информации не хватает для проведения подробной классификации рисков, то можно провести процедуру многомерной классификации.

Критерием для выделения этапов процесса идентификации и анализа рисков является степень подробности исследования риска. В соответствии с ней можно выделить следующие этапы:

- осмысление риска, т. е. качественный анализ, сопровождаемый исследованием структурных характеристик риска (опасность – подверженность риску – уязвимость). Данный этап задает границы принятия решений в процессе риск-менеджмента;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- анализ конкретных причин возникновения неблагоприятных событий и их отрицательных последствий. Данный этап представляет собой подробное изучение отдельных рисков (причинно-следственные связи между факторами риска, возникновением неблагоприятных событий и вызванным ими появлением ущерба). Такое исследование обеспечивает основу для принятия решений в рамках управления риском;
- комплексный анализ рисков. Указанный этап предполагает изучение всей совокупности рисков в целом, что дает цельную, комплексную картину рисков, с которыми сталкивается фирма. Это позволяет проводить единую политику по управлению риском. Подобное исследование включает также проведение таких процедур, как аудит безопасности, т. е. всестороннее исследование деятельности подрядной организации, методов принятия решений и используемых технологий с целью выявления и анализа рисков, которым они подвержены.

При идентификации и анализе риска информация является ключевым аспектом, так как ее наличие позволяет в дальнейшем принимать правильные решения в условиях неопределенности. Объем и содержание необходимой информации зависят от конкретных условий, но они должны определяться рядом важных принципов:

- для принятия решений необходимо использовать лишь ту информацию, которая действительно полезна, необходима для этого;
- следует учитывать ограничения на затраты, связанные с получением информации;
- информации должна быть доступна, подразумевается учет простоты ее получения.

Наиболее адекватной информацией по данному риску является прошлая статистика по соответствующему объекту, т. е. данные, полученные из внутренних источников. Это связано с тем, что такие данные учтут все специфические особенности функционирования и развития изучаемого объекта, включая те, которые важны для анализа рисков (климатические и географические условия, особенности технологии, конъюнктура рынков сырья и готовой продукции, специфика управления и т. п.). Поэтому сбор и обработка такого рода информации о своем бизнесе является чрезвычайно важным аспектом эффективного управления риском.

Второй этап – Анализ альтернатив управления риском

Для того, чтобы снизить степень и величину ущерба, существует набор разнообразных методов. Подходы к управлению рисками

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

можно сгруппировать как методы минимизации негативного влияния неблагоприятных событий следующим образом:

- **уклонение от риска** *(Risk elimination)* – это набор мероприятий, приводящих к полному избеганию влияния неблагоприятных последствий рисковой ситуации;
- **сокращение риска** *(Risk reduction, Risk mitigation)* – это действия, приводящие к уменьшению ущерба. В данном случае фирма принимает риски на себя *(Risk retention, Risk assumption)*;
- **передача риска** *(Risk transfer)* – это меры, позволяющие переложить ответственность и возмещение возникающего вследствие наступления рисковой ситуации ущерба на другого субъекта.

Однако методы управления рисками можно классифицировать по соотношению времени осуществления управляющих мероприятий и наступления рисковой ситуации:

- **дособытийные методы управления рисками** – осуществляемые заблаговременно мероприятия, направленные на изменение существенных параметров риска (вероятность наступления, размеры ущерба). Сюда можно отнести методы трансформации рисков *(Risk control, Risk control to stop losses)*, которые связаны, в основном, с препятствованием реализации риска. Обычно эти методы ассоциируются с проведением превентивных мероприятий.
- **послесобытийные методы управления рисками** – осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий. Эти методы направлены на формирование финансовых источников, используемых для покрытия ущерба. В основном это методы финансирования риска *(Risk financing, Risk financing to pay for losses)*.

Третий этап – Выбор методов управления риском

На этом этапе формируется антирисковая политика организации, а также политика, направленная на снижение степени неопределенности в ее работе. Два основных вопроса, на которые необходимо обратить внимание:

- выбор наиболее эффективных методов управления рисками;
- определение влияния выбранной программы на совокупный риск в деятельности организации.

В сути своей, выбор методов управления рисками сводится к расчету экономико-математической модели, где критериями и ограничениями выступают экономические и вероятностные характеристики риска (определенные на первом этапе процесса риск-менеджмента).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Однако здесь могут добавляться и другие параметры, например, технические или социальные.

Результат данного этапа – программа управления рисками на предприятии. Она представляет собой детальное описание мероприятий, которые необходимо предпринять, ресурсное и информационное обеспечение, критерии определения эффективности программы, распределение ответственности и др.

Четвертый этап – Исполнение выбранного метода управления риском

На этом этапе происходит реализация программы, разработанной на предыдущем этапе. Основные вопросы, которые решаются в данном случае, касаются технической специфики принимаемых решений, следующие:

- конкретные мероприятия, которые следует реализовать;
- сроки исполнения этих мероприятий;
- источники и состав ресурсов, необходимых для осуществления этой работы;
- определение ответственных лиц.

Таким образом, устраняются противоречия и двусмысленность в планировании и контроле исполнения программы управления риском.

Пятый этап – Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском

Данный этап реализует обратную связь в системе управления рисками. Первая задача этой связи заключается в определении общей эффективности функционирования системы в целом. Кроме того, выделяются узкие места и слабые стороны риск-менеджмента организации.

Вторая задача – анализ реализованных за период рисков. Здесь следует выявить причины их реализации и связанные с этим изменения программы управления риском, если таковые требуются.

Как следует из названия этапа, он направлен не только на наблюдение за процессом риск-менеджмента, но и на выявление тех усовершенствований, которые могут повысить эффективность работы данной системы. Таким образом, к указанным задачам можно добавить следующие вопросы, которых касается менеджер при реализации данного этапа:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- вклад каждого реализованного мероприятия в общую эффективность системы;
- возможные коррективы в составе этих мероприятий;
- гибкость и эффективность системы принятия решений.

Помимо всего прочего, на данном этапе происходит пополнение информационной базы о рисках. Обновленная информация используется на следующем цикле процесса риск-менеджмента.

Особенностью расчетов эффективности на данном этапе является учет гипотетических потерь. Это связано с тем, что за анализируемый период риски могли вообще не реализовываться, а расходы на функционирование системы управления рисками осуществляется в любом случае. Если учитывать только реальные потери, то в некоторых случаях соотношение потерь и затрат будет говорить о нулевой эффективности работы системы риск-менеджмента. Однако отсутствие потерь может служить свидетельством, как раз, высокой ее эффективности.

Основная цель оценки эффективности реализованных мероприятий заключается в адаптации их системы к изменяющейся внешней среде. Ее достижение осуществляется, прежде всего, через следующие изменения.

- замена неэффективных мероприятий более эффективными (в рамках существующих ограничений).
- изменение организации исполнения программы управления риском.

На сегодняшний день риск-менеджмент изменился в сторону усложнения экономических моделей. Современный подход базируется на парадигме стоимости риска *Value – at – Risk (VAR)*, относящейся к классу статистических моделей. В рамках данного подхода удалось многого добиться, но до сих пор существует много вопросов в данной сфере.

В заключение исследования, проведенного в данной главе, можно сформулировать основные принципы методологии управления устойчивостью предпринимательских структур на основе менеджмента изменений.

1. Организация является системой, к которой применимы все принципы системного подхода и производные от них принципы оптимального функционирования: сложность, стохастическая природа, иерархичность построения, целенаправленность функционирования, выделение общего и локальных критериев оптимальности, ограниченность ресурсов, экономический выбор и многовариантность развития.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Это позволяет применить в исследовании проблем ее устойчивости общие закономерности целенаправленных систем.

2. Никакая система не может существовать изолированно без потоков обмена с более общей системой, которая по отношению к данной системе называется «внешней средой». Это означает, что не может быть полного и непротиворечивого описания поведения системы, так как ее состояние всегда зависит от состояния другой системы, включающей ее как составную часть. Таким образом, рассматривая любую систему, следует иметь в виду, что границы ее условны, как условна и ее автономия. Помимо высокой степени изменчивости внешняя среда непредсказуема. Кроме того, организация внутри себя содержит надсистемы по отношению к составляющим элементам.

Поэтому малые экономические системы – организации, входящие в конкурентную структуру – в рамках тенденции на устойчивость вырабатывают внутренние импульсы развития.

Исходя из этого, грамотный менеджмент изменений – это управление ресурсами организации в целях достижения планируемых результатов с учетом существенной неопределенности относительно будущих параметров рыночного окружения организации.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к предприятию факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Поэтому задачей менеджмента изменений в этих условиях становится выяснение перечня факторов, воздействующих на успехи и провалы организации, ситуации, в которой находится эта организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

3. Экономический анализ в системе управления организацией в наиболее общем виде представляет собой способ накопления, трансформации и использования информации финансового характера, имеющий целью:

- оценить текущее и перспективное имущественное и финансовое состояние организации, в том числе риск его неплатежеспособности или банкротства;
- оценить возможные и целесообразные темпы развития организации с позиции их ресурсного обеспечения;
- выявить доступные источники средств и оценить возможность и целесообразность их мобилизации;
- спрогнозировать положение организации на рынке.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 3.5 – Сущность и содержание процесса управления рисками.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В настоящее время в мировой учетно-аналитической практике известны **десятки показателей**, используемых для оценки имущественного и финансового состояния компаний. Классифицируя эти показатели, выделяют обычно шесть групп, описывающих: имущественное положение компании, ее ликвидность, финансовую устойчивость, деловую активность, рентабельность, положение на рынке ценных бумаг.

Для того, чтобы не использовать метод экспертных оценок для создания какого-то оптимального уровня устойчивости, можно определять минимально необходимый. Для этого было составлено уравнение для **рейтингового показателя устойчивости**, который оценивает минимально необходимого уровень финансовой устойчивости. При полном соответствии значении финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням значение рейтингового показателя устойчивости будет равно 1. Если $RK_{уст.} < 1$, состояние финансовой устойчивости организации следует считать неудовлетворительным.

4. Категория «управление» теснейшим образом связана с понятием целенаправленного поведения. Управление всегда начинается с цели. Целеполагание как совершенствование элементов системы и ее самой имеет смысл при сохранении устойчивости, которая обеспечивает сохранение системы.

В современной экономике необходимы **неполные контракты** по следующим причинам: вероятность появления непредвиденных случайностей; значительное количество таких случайностей, затрудняющее их определение в письменной форме. В результате первоначальный контракт определяет лишь самые общие принципы отношений. Такой подход кажется наиболее реалистичным в современных условиях, он, на наш взгляд, наиболее близок к синергетическому подходу.

Если нельзя оценивать синергетический эффект как чисто экономический, значит и формирование системы целей организации должно выявлять факторы, не поддающиеся конкретной количественной оценке, факторы для которых не представляется сразу обозначенным временной горизонт, факторы, действие которых и помогает некоторым фирмам достигать феноменальных результатов.

Определению таких факторов, хотя бы для предварительных набросков синергетических целей, может служить путь **выявления существующих проблем** в традиционной постановке целей организации. После определения **целей первого уровня** и выявления существующих проблем, кажущихся наиболее важными для инновационного развития предприятия, аналитически прогнозируется **отрицательный результат** в достижении цели в случае, если проблемы решены не бу-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

дут, и для достижения **положительного результата** в достижении цели и решения проблем формируются **цели следующего уровня**. После этого процесс повторяется до тех пор, пока не будут определены такие цели, которые могут быть вынесены на нулевой уровень главных целей организации, и стать синергетическими целями. И только после этого, на наш взгляд, можно начинать строить дерево целей организации заново, ориентируясь на постановку синергетической цели, решая насущные практические задачи. То есть, определяя уже конкретные атрибуты достижения каждой цели в пределах заданного временного горизонта.

Так были определены следующие синергетические цели организации:

- приобретение и сохранение репутации фирмы (как заменителя контрактов и права собственности);
- развитие организационной культуры (системы основных предположений о том, что данная группа изобрела, открыла, развила, обучаясь, тому, как справляться с вышеназванными проблемами);
- развитие организационной памяти (запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации).

5. Процесс управления рисками обеспечивает необходимую защиту предприятия от негативного воздействия рисков.

Организации сферы строительства и инвестиций подвержены значительному числу рисков, которые невозможно застраховать, или страхование в каких-то случаях является неэффективным. Поэтому для таких организаций очевидна необходимость разработки новых решений, направленных на минимизацию предпринимательских рисков.

Управление риском – это комплексный непрерывный процесс, направленный на минимизацию и компенсацию рисков, это действия по ограничению риска в системе экономических отношений, включающий идентификацию, анализ рисков, их оценку, разработку и обоснование управленческого решения, в целях повышения устойчивости организации.

В этой связи представляется необходимым дальнейшее исследование применения инструментов риск-менеджмента для сохранения устойчивости строительной организации к рискам, а также дальнейшее рассмотрение вопросов, связанных с повышением организационной устойчивости организации, и устойчивости организации к кризисам. Это предполагает разработку соответствующих методических подходов менеджмента изменений с целью сохранения устойчивости организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

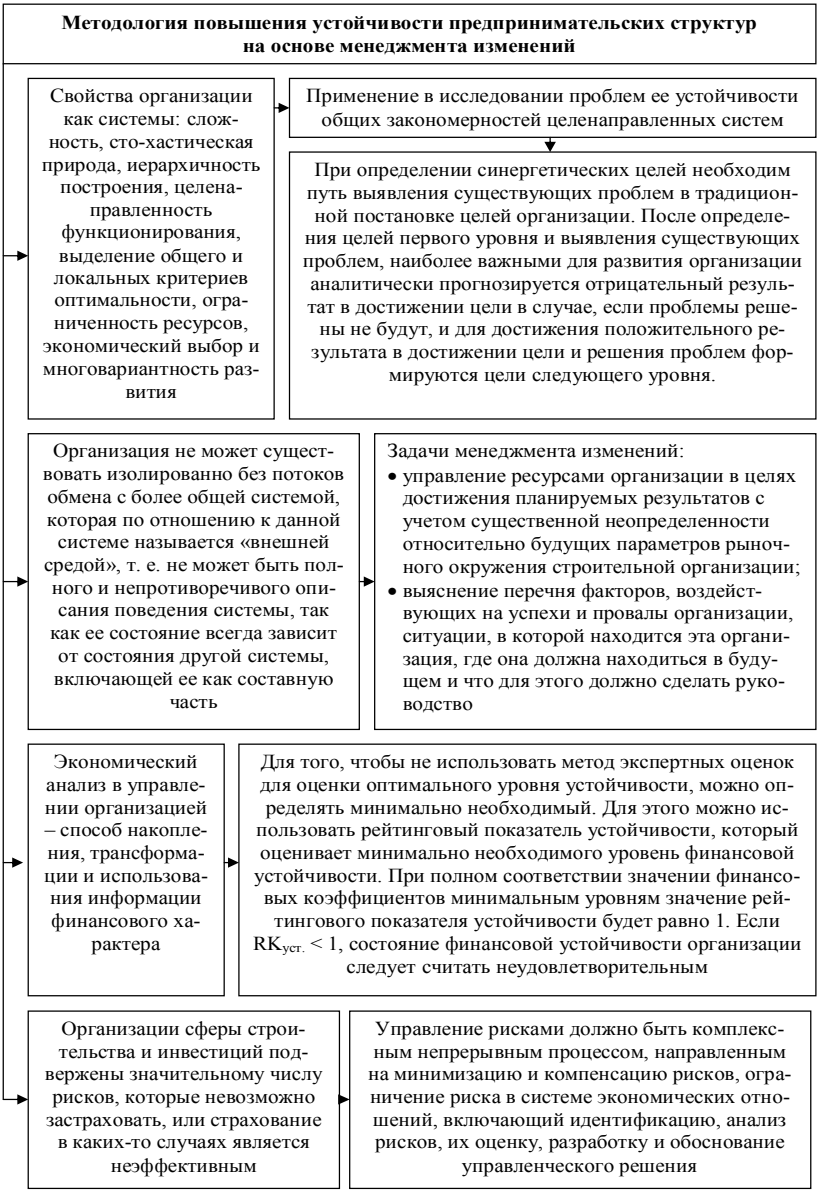

Рис. 3.6 – Результаты исследования, проведенного в главе 3.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ГЛАВА IV
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ К СОХРАНЕНИЮ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

4.1. Использование инструментов теории катастроф для моделирования устойчивости предпринимательских структур

Явления бифуркации, самоорганизации и эволюции структур – не являются монополией физики. Они стали предметом изучения химии, биохимии, биологии, экологии и свойственны природе в целом. Существуют работы и по проблемам экономики, социологии. Методы анализа структур, способы математического описания остаются фактически теми же, что в нелинейных физических системах; механических, гидродинамических, электрических.

Поразительным является сходство уравнений, относящихся к самым различным областям знаний. Это позволяет «говорить о структурном изоморфизме процессов самоорганизации, изучаемых в естественных науках»[72]. Только интерпретация переменных состояния, зависящих от координат времени для конкретных объектов исследований меняется. Для таких наук как химия это концентрация, биохимия – концентрация и состояние молекул, биология – биомасса или число организмов данного вида. Но могут быть переменные и другого типа, например, значения мембранного электрического потенциала.

Универсальность процессов самоорганизации в различных областях определяет необходимость поиска единого подхода и исследования широкого круга нелинейных уравнений, возникающих в большом числе конкретных задач. Такой единый подход существует.

Анализом качественного поведения нелинейных динамических систем при изменении описывающих их параметров является одним из основополагающих направлений в теории состояний, дале-

[72] Шелепин Л. А. Вдали от равновесия. – М.: Знание, 1987. – 64 с. – (Новое в жизни, науке и технике. Сер. «Физика» № 8).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ких от равновесия. В его основе лежит одна из областей математики – теория особенностей гладких отображений, формирование которой происходило на стыке топологии и математического анализа. Теория катастроф – еще одно, более образное название этой теории. В ней для анализа свойств систем дифференциальных уравнений уже не требуется предварительно находить полное множество решений. Дело в том, что в реальных условиях они могут меняться за счет флуктуаций, и для сложных систем знание всех точных решений становится избыточным.

А. Пуанкаре и А. М. Ляпуновым почти 100 лет тому назад были получены первые результаты, связанные с качественным изучением поведения решений систем дифференциальных уравнений. Значительный вклад в развитие их идей внесли А. А. Андронов и Л. С. Понтрягин, которые ввели понятие грубости, т. е. структурной устойчивости системы. Но только с 50-х годов прошлого века началось интенсивное развитие, как самой теории катастроф, так и ее многочисленных приложений.

Теория катастроф исследует динамические системы, составляющие широкий класс нелинейных систем и описываемые уравнениями вида[73]:

$$\frac{\partial x_i}{\partial t} = f_i(x_i, c_\alpha), \qquad (4.1)$$

где x_i – переменные, характеризующие состояние системы,

c_α – набор параметров задачи (управляющие параметры).

В элементарной теории катастроф рассматривается частный случай динамических систем: предполагается, что существует потенциальная функция аналог потенциала электрического поля,

$$f_i = \frac{\partial}{\partial x_i} U(x_i, c_\alpha), \qquad (4.2)$$

и что система находится в состоянии равновесия $(x_i = 0)$. Задача заключается в исследовании изменений состояний равновесия $x_i(c_\alpha)$ потенциальной функции $U(x_i, c_\alpha)$ при изменении управляющих параметров.

В математическом анализе элементарная теория катастроф является в известном смысле обобщением задач на максимум и минимум. Для функции одной переменной ее поведение определяется невырожденными критическими точками – максимумами и минимумами. Эти точки соответствуют нулю равенству первой производной при

[73] Шелепин Л. А. Вдали от равновесия. – М.: Знание, 1987. – 64 с. – (Новое в жизни, науке и технике. Сер. «Физика» № 8)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

второй производной, отличной от нуля. Сама функция в окрестности невырожденной критической точки может быть приведена к виду

$$U = \pm\tilde{x}^2 + c$$

подходящей гладкой (т. е. имеющей производные любого порядка) заменой переменных

$$\tilde{x} = \tilde{x}(x).$$

Аналогично в многомерном случае для критических точек, определяемых обращением в нуль первой производной

$$\frac{\partial U}{\partial x_i}$$

и отличным от нуля аналогом второй производной, гессианом (детерминантом набора величин

$$U_{ij} = \frac{\partial^2 U}{\partial x_i \partial x_j}, \det U_{ij} \neq 0),$$

существует гладкая замена переменных, в результате которой в окрестности невырожденной критической точки потенциальная функция приводится к квадратичной форме:

$$U = \sum_i \lambda_i(c) \cdot \tilde{x}_i^2 \quad . \qquad (4.3)$$

Невырожденные критические точки определяют максимумы, минимумы и седловые точки различного типа и дают качественную картину поведения потенциальной функции в многомерном случае. Так, функция $U(x_1,x_2)$ напоминает рельефную карту: вершины гор и седла связаны хребтами, имеются озерные впадины и седлообразные долины. Диагонализация U_{ij} дает направления главных осей линий максимального градиента. «Если рельеф наполнить водой, то она соберется в озера, расположенные на дне долин. Минимум, который притягивает воду, называется аттрактором. Аттракторы разделяются седлами и хребтами, вершинами, образующими границу раздела между различными бассейнами притяжения. Типичная картина рельефа потенциальной функции, обладающей лишь невырожденными критическими точками, напоминает географическую карту с указанием рельефа местности»[74].

Но при наличии вырожденных критических точек рассмотренная простая качественная картина многомерного рельефа сущест-

[74] Шелепин Л. А. Вдали от равновесия. – М.: Знание, 1987. – 64 с. – (Новое в жизни, науке и технике. Сер. «Физика» № 8)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

венно изменяется. Это точки, для которых одно или несколько собственных значений det U_{ij} равно нулю. Равенство нулю det U_{ij} возникает при некоторых определенных значениях управляющих параметров c_α. Если с изменением величин c_α система проходит через вырожденную критическую точку, то топография коренным образом меняется. Вместо знакомого пейзажа с хребтами и долинами возникает качественно новая картина, новое пространство. Поэтому точка перехода называется точкой катастрофы. При приближении к границе перехода определенные критические точки рельефа сближаются, а затем сливаются.

Области, которым соответствуют качественно отличные рельефы, разделяются множеством точек c_α, отвечающих функции с det U_{ij} =0, они разбивают пространство управляющих параметров на такие открытые области. Сепаратриссы, являющиеся геометрическим местом особенностей, являются границами, разделяющими эти области. При переходе через такую границу происходит качественное скачкообразное изменение – катастрофа состояния системы. Смысл данного подхода состоит в нахождении вырожденных критических точек (поверхностей), соответствующих качественному изменению в топографии семейств потенциальных функций и выполнению вблизи них линейного анализа, устойчивости.

В окрестности вырожденных особых точек подходящим преобразованием координат потенциальная функция может быть представлена в виде:

$$U = Cat\,(x_l, c_\beta) + \sum_{j=l+1} \lambda_j (c_\alpha) \tilde{x}_j^2 \quad . \qquad (4.4)$$

l переменных, соответствующих нулевым собственным значениям матрицы U_{ij}, являются аргументами функции катастрофы Cat(x_l, c_β), зависящей также от β управляющих параметров. Зависимость потенциальной функции от остальных n - l переменных, соответствующих отличным от нуля собственным значениям, представляется, как и раньше, квадратичной формой.

Такие функции приводятся к определенному каноническому виду. В. И. Арнольдом была проведена классификация особенностей потенциальных функций (катастроф). Она обнаружила поразительное сходство с классификацией таких как будто бы не имеющих ничего общего с особенностями объектов, как точечные группы первого рода, характеризующие симметрию молекул, а также оказалась связанной с правильными многогранниками в эвклидовом пространстве и т. д. Причины этих связей еще не поняты до конца. Существует 7 типов элементарных катастроф для случая одной или двух переменных и числа управляющих параметров, не превышающего 5. Для каждого

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

типа катастроф рассматривается поверхность, зависящая от n_i переменных состояния и n_α, управляющих параметров в пространстве $n_i + n_\alpha$ измерений. Катастрофой складки называется простейшая катастрофа с одной переменной состояния и одним управляющим параметром, поверхность которой имеет вид складки на ткани. Функция катастрофы в этом случае задается канонической формой:

$$Cat\,(x,c) = \frac{1}{3}x^3 + cx. \tag{4.5}$$

При $c > 0$ все кривые для фиксированных значений параметра с качественно подобны — они не имеют критических точек. Все кривые с $c < 0$ также подобны и имеют две критические точки. Точка с = 0 в пространстве управляющих параметров является сепаратриссой. Катастрофы складки появляются в моделях, описывающих релаксационные колебания триггерные схемы; нагруженные арки, различные диссипативные структуры.

Функция катастрофы сборки:

$$Cat\,(x,a,b) = \frac{1}{4}x^4 + \frac{1}{2}ax^2 + bx \tag{4.6}$$

зависит от одной переменной состояния и двух управляющих параметров. Сепаратрисса катастрофы сборки разделяет плоскость управляющих параметров на две открытые области, представляющие функции с одной и тремя критическими точками. Линии сепаратриссы имеют дважды вырожденные точки, а точка пересечения – трижды вырождена.

Модели, содержащие катастрофу типа сборки, используются в механике конструкции, при описании ряда колебательных режимов, в динамике квантовых систем. Аналогично, хотя и несколько более громоздко, выглядит описание остальных пяти типов элементарных катастроф.

Значение элементарной теории катастроф состоит в том, что она сводит огромное многообразие ситуаций, встречающихся на практике, к небольшому числу стандартных схем, которые можно детально исследовать раз и навсегда.

Сегодня в механике конструкций, метеорологии, аэродинамике, оптике, теории кооперативных явлений, квантовой динамике широко применяется теория катастроф, Эта теория подводит эффективную стандартную базу под описание качественных изменений в линейных уравнениях, моделирующих системы, далекие от равновесия. Она является основой анализа теории бифуркации в теории переходов термодинамических систем в новые структурные состояния.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Еще в 1970 году К. Боулдинг писал, к примеру, что экономическая система может находиться в двух и более «равно хороших» состояниях, являющихся результатами мало в чем сходных системных стратегий, так что соотнесение данной стратегии (принципов действия, критериев оптимальности, максимизируемого параметра) с оптимумом экономической системы в основе своей произвольно[75]. Вблизи оптимума происходят системные переходы, или переключения систем, для которых у экономической теории нет соответствующего языка.

Другими словами, в экономических системах могут существовать такие состояния, вблизи которых системные законы, управляющие поведением, дальнейшим развитием данной системы, резко, т. е. без промежуточных переходов, изменяются. Причем изменяется система управляющих «законов», соотнесенная с данной экономической системой, а не один или несколько управляющих параметров. Уловить эти переходы хотя бы на самом общем уровне, когда экономическая система становится неожиданно качественно другой, экономическая теория не в состоянии. «Речь идет, таким образом, не о нелинейном виде какой-либо функции (какого-либо экономического процесса), а о фундаментальной нелинейности, присущей экономическим системам в целом и не находящей отражения в структуре экономического знания»[76].

Вышесказанное как нельзя лучше иллюстрирует явление внезапной потери устойчивости экономической системы, например, предпринимательской структуры. Конечно, множественность (и, нередко, произвольность, неочевидность) факторов, определяющих экономическую ситуацию, историческую картину экономических процессов обуславливает то, что это предположение не носит универсальный характер. Иногда достаточно куда более тривиального объяснения потому, что вполне «эволюционным» путем изменилось соотношение факторов, существенно влияющих на ситуацию.

Критерии эффективного функционирования современной организации или предпринимательской структуры могут быть совершенно различными. Зависят они, в первую очередь, от ее целей. Соответственно, если пытаться оптимизировать процесс функционирования предпринимательской структуры с целью достижения оптимальных значений выбранных критериев, то, очевидно, что в общем случае, эта задача будет многоцелевой – многокритериальной. Кроме того, не все целевые функции-критерии можно описать линейными уравнениями.

---

[75] Евстигнеев В. Р. Идеи И. Пригожина в экономике. Нелинейность и финансовые системы. М.: «Общественные науки и современность», № 1, 1998 г.
[76] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Чем больше у исследователя будет информации о факторах влияющих на критерий оптимизации, внешних и внутренних, тем выше вероятность усложнения модели и описания системы с помощью нелинейных уравнений.

Описанное с помощью системы нелинейных уравнений многомерное экономическое пространство существования предпринимательской структуры, очевидно, также может напоминать рельефную карту, в которой невырожденные критические точки оптимизируемой функции (их может быть много) определяют максимумы, минимумы и седловые точки различного типа. Как уже говорилось выше, минимумы, расположенные на дне «долин», называются аттракторами и разделяются седлами и хребтами, вершинами, образующими границу раздела между различными бассейнами притяжения.

Управляющие параметры для деятельности каждой предпринимательской структуры могут быть различными. Опять же они напрямую будут зависеть от целей ее функционирования, и определяться профилем деятельности.

Потеря устойчивости организации может найти свое выражение в изменении стоимости компании. При этом стоимость докризисной структуры и суммарная стоимость функциональных подразделений или производств, предполагаемых к продаже или реорганизации, могут существенно отличаться друг от друга.

Это говорит о том, что стоимость компании может быть использована при разработке критериев оптимизации процесса функционирования организации. Конкретные значения, как стоимости компании, так, например, и прибыли, которые могут непосредственно использоваться в качестве критериев вышеназванной оптимизации, должны быть определены в ходе каждого конкретного исследования при разработке соответствующих экономико-математических моделей.

Так как на практике задача оптимизации функционирования предпринимательской структуры является достаточно сложной и требует изучения большого количества данных, то естественно было бы предположить, что могут существовать и другие варианты критериев оптимизации. Основным принципом формирования таких критериев должно быть наличие реакции хотя бы одного управляющего параметра функционирования организации – на изменение значения этого критерия.

Если с изменением величин c_α управляющих параметров система проходит через вырожденную критическую точку, то об этом говорят как о катастрофе.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Можно предположить, что потеря устойчивости организации происходит, когда значения управляющих параметров деятельностью организации принимают такие критические значения. Коренным образом меняется поведение нелинейных функций, описывающих организацию как систему. Если система описывающих функций-критериев составлена таким образом, что минимум каждой них будет означать наступление негативных последствий для функционирования фирмы, то попадание значений функций в «озеро» – аттрактор может означать наступление кризиса в организации.

Вывод можно сделать следующий. Естественно предположить, что проблема формализации процесса функционирования строительной организации (или предпринимательской структуры), т. е. определения управляющих параметров, критериев оптимизации и т. д., является задачей конкретного исследования в каждом конкретном случае. Но характеризовать построение системы описывающих уравнений процесса функционирования организации с целью выявления критических точек – катастроф – должна однонаправленность по принципу: минимум значений всех функций – «плохо», максимум – «хорошо». Тогда задачей управления при комплексном анализе состояния организации по всем жизненно важным критериям стало бы определение тенденции ее развития и принятие мер по регулированию ситуации и повышению устойчивости организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

4.2. Процедура банкротства – как один из путей преодоления кризисных явлений в организации

Кроме вышеприведенной в предыдущих главах типологии кризисных явлений, приводящих к потере устойчивости организации, можно рассмотреть параметры деятельности организации, которые не зависит ни от внешних причин, ни от уровня профессионализма управленческого персонала, присущи любым организациям независимо от их размеров и сферы деятельности, и могут служить для анализа выявления кризисных явлений. К таким параметрам могут быть отнесены:

- время жизни организации на рынке (кризис возраста);
- объем продаж (кризис продаж);
- количество сотрудников (кризис персонала)[77].

На практике, первый параметр характеризуется следующими данными.

Первый этап жизненного цикла организации – этап становления – длится 3 – 4 года. Данные зарубежной и отечественной статистики свидетельствуют о том, что на 3-й год своего развития выходит около 20% организаций, остальные 80% не справляются с трудностями, возникшими в основном из–за финансовой неустойчивости или трудностей финансового управления, и терпят банкротство. Еще через 6 – 8 лет остается 20% от выживших ранее организаций. Таким образом, к 9 – 10 году развития выходят только 4 – 5% от первоначального количества.

По мнению специалистов, организация сталкивается с кризисной ситуацией при двукратном увеличении объемов продаж, начиная со 100 тыс. $. Можно предположить, что такие трудности могут быть вызваны процессами укрупнения бизнеса: покупкой нового оборудования, возникновением новых бизнес процессов и др.

Количество сотрудников организации может служить третьим параметром, свидетельствующим о том, что организация находится на пороге нового этапа развития, и находится под угрозой кризиса. Пороговые значения могут составлять: 7; 30; 250; 500; 1000 человек. В случае возникновения кризиса может потребоваться реорганизация всей оргструктуры управления организацией.

Приближение всех вышеназванных критериев к пороговым значениям может свидетельствовать о том, что организация находится

[77] Качалов И. Три ключевых параметра развития кризисов компании // Управление компанией. – 2002. – № 9 (67). – С.60 – 63.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

на грани нового этапа развития. В разных организациях эти процессы имеют свои особенности, но главное, общее для всех организаций то, что в момент перехода от одной критической точки к другой возникает необходимость реорганизации структуры управления. Иначе кризис может быть не преодолен, и организация понесет финансовые и временные потери.

Таким образом, несоответствие финансово-хозяйственных параметров организации на рассматриваемый момент параметрам окружающей среды может вызвать кризис организации, который, в свою очередь, обуславливается либо неверной стратегией руководства, либо неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабой адаптацией к требованиям рынка.

Причины возникновения кризисных ситуаций в организации могут быть как объективными, так и субъективными.

Первые обусловлены внешними факторами и связанны с тенденциями макроэкономического развития. Они не зависят от деятельности организации (например, насыщение рынка строительной продукции, банкротство подрядчиков и заказчиков, действия конкурентов, девальвация, изменения кредитной политики государства и другие рыночные явления).

Вторые, напротив, являются прямым следствием внутренних ошибок организации, такими как рискованная стратегия маркетинга, внутренние конфликты, недостатки управления и организации производства, инвестиционная политика и другие.

Естественно, что в основе кризиса организации, как правило, может лежать совокупность вышеперечисленных факторов, но проведенные исследования показали, что около 75% кризисных ситуаций в российских организациях обусловлены управленческими факторами: низким уровнем менеджмента, неспособностью управляющих гибко и адекватно реагировать на изменения внешней рыночной среды, принимать обоснованные управленческие решения.

Можно сделать вывод, что кризисные ситуации в деятельности конкретной организации не только возможны, но и, как правило, неизбежны. Проблема заключается в преодолении таких ситуаций. Либо они становятся источником развития организации, т. е. заставляют руководство организации пересматривать собственное видение организации, цели, миссию, все протекающие бизнес-процессы, приводят в движение трансформирующие силы, способствующие эволюции развития, либо непреодолимость кризисной ситуации становится причиной банкротства рассматриваемой организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Вышесказанное позволяет воспринимать кризис как указание на необходимость обновления, перестройки, которая ориентирует организацию на сохранение любыми силами докризисного состояния, а не как угрозу и помеху. Ориентация должна быть не на борьбу с самим кризисом, а на изменение собственной структуры управления в сложившейся ситуации.

Своевременное выявление отклонений развития любой организации от нормы, выявление различных отклонений, ошибок, которые часто приводят к кризисному развитию и представляют угрозу существованию организации должно позволить руководству организации принять необходимые меры по нейтрализации нежелательных явлений и коррекции курса на нормальное развитие. Как правило, организация сталкивается с уже свершившимся фактом кризиса, когда основные финансово-хозяйственные показатели ее деятельности уже имеют отклонения от нормы. В то время как знание о процессе протекания кризиса и этапах его развития позволяют распознавать кризис на более ранних стадиях и принимать своевременные меры по подготовке к кризису и его преодолению.

Впервые термин «антикризисное управление» в нашей стране появился и получил широкое распространение в середине девяностых годов. В зарубежной литературе он носит название «кризис-менеджмент» (*crisis-management*). Несмотря на все более частое употребление этого понятия, до сих пор в российской деловой и политической среде нет единого понимания содержания понятия «антикризисное управление», а также его целей и задач. Часть отечественных специалистов сводит антикризисное управление просто к управлению организацией в условиях общего кризиса экономики[78], другие к управлению фирмой в преддверии банкротства[79], третьи связывают понятие антикризисного управления с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства[80]. Многие специалисты считают, что речи о банкротстве вообще быть не должно, так

[78] Бороздин С. В., Максимов А. Ф. Экономическое управление в условиях системного кризиса. – М.: ГУЗ, 2000. – 350 с.

[79] Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском. – 1998. – № 3. – С.13 – 20. Комиссарчик В. В. Реструктурирование задолженности – важнейший инструмент финансового оздоровления предприятий строительного комплекса // Экономика строительства. – 2002. – № 8.

[80] Бджола В. Д. Финансовая санация предприятия: формы и источники// Финансовые исследования. – 2002. – № 4. – С. 48 – 52. Горелов А. О российской специфике института банкротства // Рынок ценных бумаг. – 1998. – № 19 – 20. – С. 21 – 43. Гришаев С. П., Аленичева Т. Д. Банкротство: законодательство и практика применения в России и за рубежом. – М.: ЮКИС, 1993. Гурков И., Авраамова Е. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики. – 1995. – № 6.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

как должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

В отечественной и зарубежной литературе уделено много внимания диагностике банкротства и антикризисным программам по реструктуризации организаций и управлению кризисами на поздних стадиях[81].

Возникает проблема: с одной стороны нужно принять вовремя необходимые меры эффективного менеджмента, чтобы или не допустить банкротства, с другой стороны, именно через процедуру банкротства существует возможность эффективного преодоления кризисных явлений в организации.

В соответствии с законом о банкротстве, основной задачей конкурсного управляющего является продажа имущества должника с целью погашения требований кредиторов. Существует две возможности решения поставленной задачи. Первая заключается в распродаже имущества должника, как это и происходит в большинстве случаев. Такая процедура не требует от управляющего специальных экономических знаний и опыта работы. Процедура банкротства заканчивается в таком случае окончательной ликвидацией организации.

Вторая возможность погашения требований кредиторов – продажа организации как бизнеса. Но она может быть реализована только профессиональным менеджером ввиду того, что ценность организации как бизнеса является очевидной только при эффективности ее работы. Практика же антикризисного управления показывает, что организации, признанные банкротами, как правило, уже парализованы кризисом и прекратили свою деятельность. Задачей управляющего становится, в таком случае, выработка мер по преодолению кризисных явлений, восстановлению производства и обеспечению его эффективности. Т. е. профессиональный антикризисный управляющий и осуществляет реорганизацию структуры управления организацией.

Кроме реорганизации структуры управления естественно происходит и смена собственника. Продажа организации как бизнеса способствует эффективному решению основной задачи конкурсного производства – максимизации выручки от продажи. Т. е. практически та-

[81] Балабекян Е. Р. Использование принципа Альтмана при анализе финансовых систем // Управление проектами и управление на основе знаний в технологиях менеджмента / Материалы межрегион. науч.-практ. конф. / Под ред. Долятовского В. А., Касакова А. И. – Отрадная: ИУ-БиП-ОГИ, 2000. Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском. – 1998. – № 3. – С. 13 – 20.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

кой вариант носит универсальный характер: он удовлетворяет и работников предприятия, и местную администрацию, и кредиторов, и управляющего.

Однако, несмотря на все его преимущества, такой вариант не носит повсеместного характера при проведении процедуры банкротства. Объясняет это, отчасти, негативное отношение общества к понятию «банкротство». Ассоциируется оно, как правило, с окончательным и бесповоротным развалом организации, полной ее ликвидацией. При наступлении кризиса руководство организаций прилагает все усилия для недопущения инициирования процедуры банкротства путем обращения во все вышестоящие инстанции. На муниципальном уровне, федеральными и региональными органами исполнительной власти обещания руководства выйти из кризиса и исправить ситуацию находят, зачастую, понимание и поддержку тоже в силу негативного отношения к процедуре банкротства. Полученная отсрочка не всегда используется по назначению. Если менеджменту организации не удается принять эффективных мер по выходу из кризиса, то попытки восстановления платежеспособности приводят к постепенной потере основных и оборотных средств производства. В худшем случае недобросовестного менеджмента осуществляется вывод активов организации. В результате процедура банкротства возбуждается только тогда, когда организация не в состоянии осуществлять свою профильную деятельность в силу полного (или частичного) отсутствия необходимого для производства технологического оборудования.

Вывод из всего вышеизложенного можно сделать следующий.

Если рассматривать проблему антикризисного управления и банкротства организаций в социальном аспекте, то инициирование процедуры банкротства должно осуществляться на достаточно ранних стадиях выявления кризисных явлений. Если руководство организацией оказалось некомпетентным, и кризис все равно наступил, то необходимо соблюсти интересы работников предприятия, муниципалитетов и субъектов РФ, на территории которых находится организация.

С экономической точки зрения собственник, в таком случае, рискует потерять контроль над организацией. Поэтому, чем раньше будут диагностированы кризисные явления деятельности организации, тем выше вероятность для собственников недопущения процедуры банкротства. Хотя новый закон о банкротстве (действующий с декабря 2002 года) в отличие от ранее действовавшего дает возможность и им контролировать ход процедуры банкротства, защищая и свои интересы, и интересы организации, как они их видят, роль эффективного ме-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

неджмента для успешного функционирования организации остается неоспоримой.

В ходе проведения процедуры конкурсного производства в отношении организаций конкурсный управляющий сталкивается с рядом специфических проблем. В первую очередь, хотелось бы отметить, проблему социальной напряженности, возникающую при ликвидации организаций.

Заключается она в сохранении производства в местности, где расположена организация, обеспечении занятости населения, поступлении налогов во все уровни бюджета. Решению данной проблемы также способствует продажа организации единым комплексом – продажа организации как бизнеса. В отличие от распространенного варианта решения основной задачи конкурсного управляющего – продажи имущества должника с целью погашения требований кредиторов, не требующей от управляющего специальных экономических знаний и опыта работы – задача продажи организации единым комплексом является достаточно сложной.

Решена она может быть только профессиональным менеджером ввиду того, что ценность организации как бизнеса является очевидной только при эффективности ее работы. Практика же антикризисного управления показывает, что организации, признанные банкротами, как правило, уже парализованы кризисом и прекратили свою деятельность. Задачей управляющего становится, в таком случае, выработка мер по преодолению кризисных явлений, восстановлению производства и обеспечению его эффективности. Т. е. профессиональный антикризисный управляющий и осуществляет реорганизацию структуры управления организацией.

Однако решение социальных проблем не входит в обязанности конкурсного управляющего. В соответствии с федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», он **«…обязан действовать добросовестно и разумно с учетом интересов должника и его кредиторов».**

Интерес кредиторов очевиден – максимально удовлетворить свои претензии, а это значит, что, учитывая интересы кредиторов, управляющий должен стремиться максимизировать выручку от продажи имущества должника. С другой стороны, **действовать добросовестно и разумно** – это осуществить ликвидацию организации, не допуская роста социальной напряженности, то есть, продать имущество комплексом, тому, кто продолжит работать в данной местности по профилю должника.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Кроме того, как уже было отмечено выше, инициирование процедуры банкротства должно осуществляться на достаточно ранних стадиях выявления кризисных явлений, что поможет соблюсти интересы работников предприятия, муниципалитетов и субъектов РФ, на территории которых находится организация.

Однако, как правило, исследования в данной области концентрируют свое внимание на экономических показателях деятельности организации, не принимая во внимание важности социальных аспектов проблемы, которые присутствуют и здесь. Т. е. не только в вышеописанной ситуации преодоления наступившего кризиса, когда социальные проблемы приходится решать в рамках процедуры банкротства, но и на ранних стадиях кризисных явлений в организации эффективному менеджеру необходимо учитывать влияние межличностных отношений на возможность возникновения кризиса.

Социальная диагностика межличностных отношений является предметом исследования в различных отраслях знания, и формирование ее происходит в междисциплинарном аспекте. Каждая из наук – социология, социальная психология, психология, антропология, педагогика, история, политология, экономика, право, этика – рассматривает важные, но в то же время отдельные вопросы теории и методологии анализа межличностных отношений[82]. Социальная диагностика межличностных отношений предполагает изучение связей между людьми на основе различных подходов и методик, и, безусловно, является темой отдельного исследования.

В рамках рассматриваемого вопроса ценность диагностики межличностных отношений заключается в следующем.

Процесс функционирования организации обусловлен различными видами отношений между людьми. Например, производственные отношения – это отношения, выражающие отношения к форме собственности (экономические отношения). Технологически процесс производства определяется официальными (формальными) отношениями между людьми. Кроме того, существуют отношения вне производства – эмоционально-психологические.

Таким образом, кризисные явления в организации, если они обусловлены развитием кризиса в межличностных отношениях, могут повлечь за собой вполне реальные (материальные) последствия. Например, развитие конфликта в производственных отношениях может привести к изменению схемы владения, т. е. к изменению соотношения различных видов акций, если организация является акционерным об-

[82] Дерюгин П. П. Теоретико-методологический анализ социальной диагностики межличностных отношений // СПбГУ, ООО «АкадемПринт», 2001 г.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ществом. Как известно, акции могут иметь различный статус (привилегированные акции и т. д.), и обладатели различных видов акций имеют неодинаковые возможности влияния на политику управления компанией. Кроме того, на возможности управления влияет и количество акций, находящееся в распоряжении одного акционера. Очевидно, что изменение схемы владения не всегда положительно сказывается на эффективности функционирования организации, широко известна практика захватов и преднамеренных банкротств различных компаний.

К тому же, изменение схемы владения влечет за собой изменение структуры капитала, и негативным последствием этого процесса может оказаться снижение стоимости акций и повышение стоимости долговых обязательств фирмы.

Результат негативного изменения схемы владения и структуры капитала компании может привести к ее ликвидации. В одном случае, может произойти распад на несколько независимых организаций, если компания была крупной. Означать это будет повышение трансакционных расходов, следовательно, снижение прибыльности и возможную потерю выживаемости организации. В другом случае, рост долговых обязательств компании может сразу привести к возбуждению процедуры банкротства.

Формальные (официальные) отношения между людьми, закрепляющие взаимоотношения в процессе производства, обеспечивающие реализацию его технологий, также имеют немаловажное значение для функционирования организации. Развитие конфликта в официальных отношениях, с одной стороны, может привести к нескоординированной деятельности организационной структуры фирмы и, как следствие, к росту управленческих издержек. С другой стороны, возможным становится нарушение технологических процессов производства, увеличение технологического времени реализации операций и, соответственно, рост материальных затрат. Вероятность возникновения кризиса функционирования организации, обусловленной этими причинами, является вполне реальной.

Что же касается отношений вне производства или эмоционально-психологических, то, естественно предположить, что развитие конфликтов в таких отношениях неизбежно приведет к развитию конфликтов и в двух вышеописанных типах отношений.

В литературе приводятся следующие данные эмпирических исследований: в подавляющем большинстве случаев поводом (конфликты – 72%, иерархия отношений – 63%, психологический климат –

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

56%, управление – 24%[83]) для проведения диагностики служат две причины. Во-первых, это произошедшие или предстоящие изменения (83%) в состоянии объекта диагностирования. Т. е. уже возникшие кризисные явления, как правило, негативные. Во-вторых, возникает естественная потребность управления (89%) этими изменениями. Т. е. необходимость практического преодоления кризисных явлений и выработка мер по дальнейшему их недопущению.

Задача управления – поддержания отношений в нормальном состоянии с целью недопущения возникновения кризисных явлений – становится не только поводом для проведения процедуры социальной диагностики, но и практически главной ее целью. На практике задачей управления, как правило, становится активизация тех или иных отношений (31%), пассивный контроль над развитием отношений (21%), частичной приостановке процесса развития отношений (46%), полной приостановке отношений (62%), прерывании отношений (27%). Кроме того, по данным опросов менеджеров предприятий, эффективное использование результатов межличностной диагностики с целью выявления и преодоления кризисных явлений в организации тормозится внешними факторами: политикой государства в области экономики (27%), недостатком средств для реализации выводов (18%), политическая и экономическая нестабильность в стане (16%).

Экономисты, как правило, придерживаются точки зрения о прерогативе принятия решения менеджером организации, а задачу социолога ограничивают сбором информации и «постановкой» диагноза положения. Социологи, что совершенно естественно, наоборот, считают действия социолога функцией, объединяющей усилия специалистов по преодолению кризисной ситуации.

Тенденция в научных исследованиях, требующая усложнения исходного набора посылок и представлений о том, что допустимо – и даже следует – включать в сферу теоретизирования, иллюстрирует, как и во многих других случаях, элементы взаимопроникновения и взаимодействия различных направлений научного знания. Методы, методическая система и методология практической диагностики на сегодняшний день разработаны. Этот инструмент может применяться на ранних стадиях возникновения кризисных явлений с целью предупреждения и исключения возможности влияния фактора межличностных отношений на возникновение кризисных экономических последствий.

Как следует из вышеизложенного, социальные аспекты антикризисного управления не следует игнорировать в любом случае, с

[83] Дерюгин П. П. Теоретико-методологический анализ социальной диагностики межличностных отношений // СПбГУ, ООО «АкадемПринт», 2001 г.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

целью диагностики кризисных явлений в организации и их предупреждению или с целью преодоления кризиса уже наступившего в рамках процедуры банкротства. Если взаимодействие экономики и права в антикризисном управлении является совершенно естественным и общепринятым, то привлечение аппарата современной социологии для решения проблем такого управления так же кажется вполне целесообразным.

Кроме того, автором работы было проведено исследование нормативно-правовой базы процедуры банкротства:

- соотношение целей деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих (СРОАУ) с их правовым статусом;
- проблемы обеспечения СРОАУ защиты интересов лиц, участвующих в деле о банкротстве;
- проблемы формирования списка кандидатур арбитражных управляющих;
- перспективы развития СРОАУ. В том числе: коллизии в правовом регулировании деятельности СРОАУ; перспективы изменения законодательства в части регулирования деятельности СРОАУ; возможные направления развития СРОАУ.

Выводы были сделаны следующие:

- Направление развития российского законодательства, когда **арбитражный управляющи**й ставится в **полную зависимость** от своей саморегулируемой организации, расходится с мировыми тенденциями развития ин-ститута несостоятельности, для которых, напротив, характерно стремление к независимости антикризисных управляющих.
- С точки зрения экономики, было бы обосновано, вводя в банкротный процесс СРОАУ, обеспечить возможность их свободной **конкуренции** с независимыми арбитражными управляющими.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

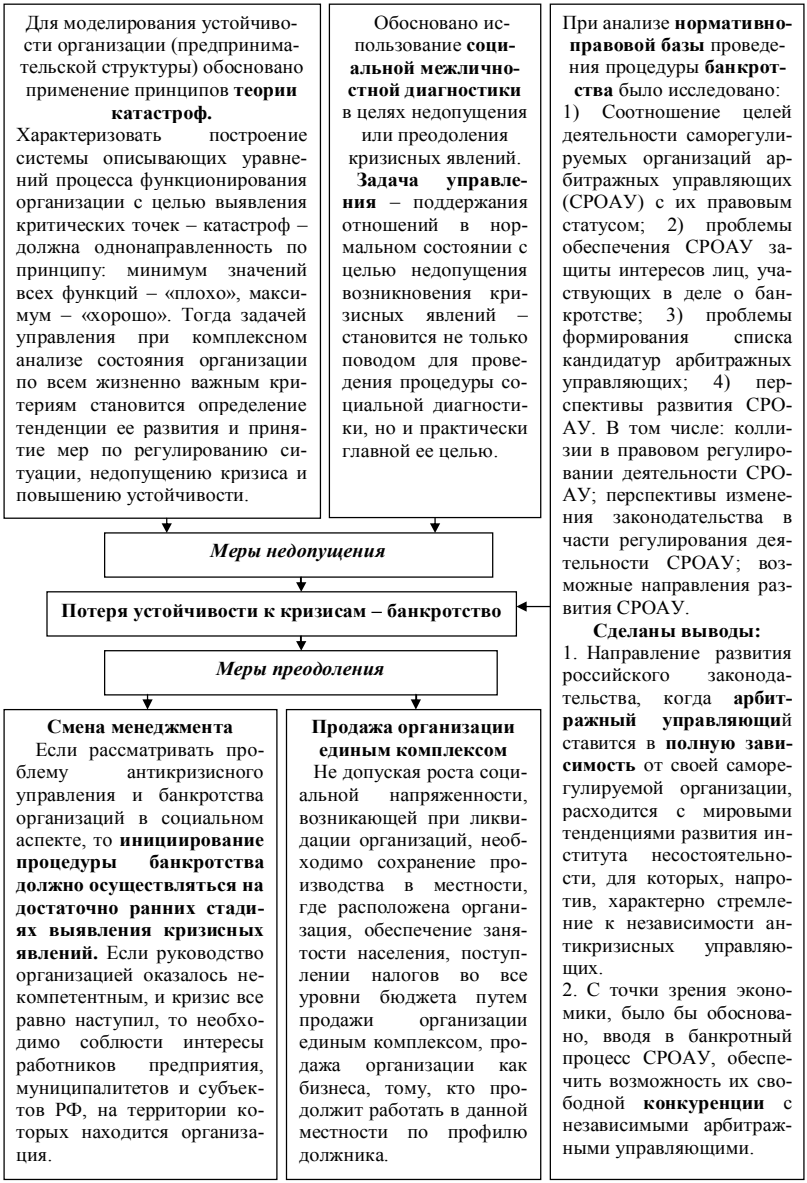

Рис. 4.1 – Взаимодействие экономики, права и современной социологии в антикризисном управлении

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Проблема банкротства организации может рассматриваться в различных аспектах. Существование организации в условиях, например, ценовой конкуренции повышает актуальность вопроса правильного выбора стратегического взаимодействия с другими субъектами рынка с целью недопущения возникновения кризисных явлений в организации.

На практике взаимодействие между организациями не носит одномоментный характер, оно повторяется. Число организаций в отрасли может достаточно длительное время оставаться постоянным и долговременно взаимодействовать благодаря долгосрочным инвестициям, институту частной собственности в виде патентов и лицензий, легальным и нелегальным барьерам вступления в отрасль и многим другим факторам.

Поскольку динамика ценового поведения организаций на рынке трудно поддается анализу и исследовательский инструментарий – теория динамических игр – был разработан сравнительно недавно, рассмотрение различных вопросов теории повторяемого взаимодействия является актуальным в контексте недопущения банкротства с целью некоторого предвидения реакции оппонента на выбор организацией своей цены.

Переменные, с помощью которых при формализации может быть описан процесс функционирования организации, могут носить вещественный и невещественный характер. В действительности ценность вещественных переменных будет заключаться в той информации, которую они несут о конкуренте. Организации в выборе стратегии взаимодействия оперируют со многими переменными, которые они не могут точно оценить. Среди них такие, как структура затрат (в общем случае, может быть целевой функцией) их конкурентов, состояние спроса, потенциал рынка. Помимо частных или отраслевых обзоров организации полагаются на рыночную информацию (например, прошлое ценовое поведение или наблюдаемый спрос) для оценки этих переменных. Таким образом, повышается роль невещественных переменных – информации о соперниках, что увеличивает вероятность появления у фирмы желания манипуляции ей с целью получения выгоды в дальнейшем. Таким образом, асимметрия информации может побудить организации, например, повысить цены в ситуации повторяемого ценового взаимодействия.

При однократном взаимодействии организация имеет возможность сама назначить высокую цену, если она знает, что ее соперник собирается поступить также (такой шаг может быть принят пока как само собой разумеющееся). Это значит, что и соперника необходимо

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

убедить в том, что сама организация собирается повысить цену. Вряд ли это возможно в одномоментной ситуации. Когда необходимо получить полезную информацию, не всегда можно доверять только переговорам. Но в динамической ситуации, например, в двухпериодной ценовой игре в первом периоде теоретически организация может назначить цену, которая будет превышать ожидаемую цену, максимизирующую ее прибыль, с целью сигнализировать, что она собирается установить высокую цену во втором периоде. Ответ на вопрос, почему высокая цена первого периода должна нести информацию о том, что организация собирается назначить высокую цену во втором, заключается в следующем.

Каждая организация обладает частной информацией о своих производственных затратах (или может обладать информацией о кривой спроса). При однократном взаимодействии организация назначает высокую цену, если ее предельные затраты высоки (либо существует информация о том, что спрос велик), и низкую цену в противном случае. Таким образом, при отсутствии стратегического манипулирования информацией высокая цена первого периода свидетельствует о том, что у организации высокие затраты (либо что спрос велик). Если затраты (либо спрос) положительно коррелируют во времени (в особенности если они инвариантны по времени), организация также назначит высокую цену во втором периоде. Значит, соперник должен использовать информацию о ценах данной организации в первом периоде, чтобы предсказать ее поведение в следующем. Естественно, что рациональные руководители организаций понимают это и стараются, в общем, манипулировать информацией о соперниках. Для этого можно назначить цену, превышающую цену, максимизирующую прибыль первого периода при данных предельных затратах (либо информации о спросе). В свою очередь, соперник должен предвидеть желание организации назначить высокую цену и, соответственно, сделать выводы. Таким образом, можно сделать вывод, что в повторяемой ценовой игре с асимметричной информацией о предельных затратах или спросе каждая организация жертвует краткосрочной прибылью, повышая свою цену с целью создания **репутации** для установления высоких цен.

Поскольку решения динамических игр в условиях неполноты информации технически очень сложны, можно рассмотреть простой пример, который очень похож на ценовую игру.

Таблица 4.1 изображает так называемую игру «Дилемма заключенного». Имеются два игрока. Оба они могут выбрать стратегию либо сотрудничества (С), либо предательства (П). Если оба выберут

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

стратегию С, оба получат 3. Если стратегию П – оба получат 0. Если один выберет С, а другой П, то получат – 1 и 4 соответственно.

Таблица 4.1

Метафора «Дилемма заключенного»

Игрок 1 Игрок 2	**С**	**П**
С	3, 3	-1, 4
П	4, -1	0, 0

При одномоментной версии игры предательство – доминирующая стратегия для обоих игреков. Это значит, что каждый из них получает выгоду от предательства вне зависимости от того, как поступит противник. Отсюда единственным равновесием Нэша является (П, П)[84]. Хотя «Дилемма заключенного» не является точным представлением ценовой игры, она содержит некоторые элементы, которые иллюстрируют ценовую конкуренцию. В частности, двум игрокам лучше бы было сотрудничать (назначая высокую) цену, чем предавать (снижая цены), но каждый из игроков индивидуально получает выгоду от предательства. Таким образом, повторяющаяся *T* раз игра не сможет поддержать договор: в последнем периоде оба игрока будут предавать, то же самое произойдет в предпоследнем периоде и т. д. Значит, пока игра не будет повторяема бесконечное число раз[85], равновесие (П, П) будет единственным некооперативным равновесием в каждом периоде.

Основная мысль заключается в том, что небольшая неопределенность в отношении предпочтений игроков (технически – в отношении вышеприведенной матрице выигрышей) может оказать огромное влияние на поведение игроков, если игра повторяется довольно долго (но она не обязательно должна повторяться бесконечное число раз). Чтобы понять это, предположим, что каждый игрок с вероятностью 1 – α «разумен», т. е. его выигрыш задан в матрице выигрышей в табл. 1. Допустим также, что и каждый игрок с вероятностью α «безумен». Его предпочтения не обусловлены предшествующей матрицей выигрышей,

[84] Равновесие Нэша является ключевым понятием теории игр. Множество действий – для простоты сглаживаем различие между действием и стратегией – находится в равновесии Нэша, если при данных действиях своих соперников фирма не может увеличить свою прибыль иначе, как выбрав стратегию, приводящую к равновесию.

[85] Договор (или сговор), т. е. (С, С), может легко поддерживаться с помощью угрозы возвращения к (П, П) в будущем, если один из игроков будет предавать в настоящий момент.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

и его поведение может строится следующим образом. В момент 1 он начинает стратегию сотрудничества и продолжает ее в течение времени t до тех пор, пока его соперник также продолжает сотрудничество в течении этого времени; с изменением позиции соперника – он предает. В данном случае «безумие» не является ценностным суждением, а определяет скорее поведение (или предпочтение), основанное на отклонении от установленной нормы (ассоциируемой с предпочтениями, определенными матрицей выигрышей). В силу более распространенного мнения о том, что безумие маловероятно, можно пока представить, что α бесконечно мала.

Согласно метафоре «Дилемма заключенного», организация может выбрать одну из двух цен (в случае сотрудничества назначается высокая цена, при предательстве — низкая). В данном случае, разумный тип, сталкивается с низкими производственными затратами (и, получает выгоду от непредусмотренного снижения цен), а безумный тип, сталкивается с высокими необходимыми затратами (скажем, выше низкой цены), которые никогда не компенсируются снижением высокой цены соперника.

Предположим, что игра повторяется от $t = 0$ до $t = T$. Каждый игрок знает свои предпочтения (разумные или безумные), но не знает предпочтений оппонента.

Допустим, что игрок 1 в момент 0 изменяет соглашению (стратегия П). Поскольку безумный игрок не всегда возьмет на себя инициативу изменить первым, игрок 1 должен быть разумным. Оба игрока становятся предателями с момента 1, и далее (до конца игры) устанавливается равновесие. По точному определению безумия, игрок 2, если он безумен, наказывает игрока 1 за предательство в момент 0. Если он разумен, он может также предавать, если игрок 1 предает – неважно почему. Соответственно игрок 1, который разумен, не может сделать ничего лучшего, кроме как предавать. И это действительно является единственным равновесием в момент 1 и далее, после предательства в момент 0. Это значит, что если игрок 1 разумен и предает в момент 0, его выигрыш составит в лучшем случае 4 (он получит 4 в момент $t = 0$ и 0 в момент $t – 1,...,T$). Рассмотрим теперь стратегию сотрудничества для игрока 1 до момента T, пока игрок 2 не уклонится от данной стратегии в момент t, в случае чего, игрок 1 также уклоняется от момента $t+1$ до T. Такая стратегия не должна быть (и не является) оптимальной для игрока 1, если он разумен, тем не менее, она доминирует над стратегией предательства в момент 0 и до достаточно большого T, и, следовательно, предательство в момент 0 не может быть оптимальной стратегией, даже для разумного игрока. Если игрок 2

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

безумен, то игрок 1 получает $3(T + 1)$ от этой стратегии. Если игрок 2 разумен, игрок 1 получает в худшем случае -1, так как он обманывает осуществляющего стратегию сотрудничества; затем оппонент предает, по крайней мере, один период, после чего он играет некооперативно. Отсюда выигрыш игрока 1 при такой стратегии, в конце концов, составит[86]:

$$\alpha\left[3(T+1)\right]+(1-\alpha)(-1)>4 \qquad (4.7)$$

для достаточно большого T. Однако при малом значении α возможно такое T_0, что для $T > T_0$ предательство в момент 0 не может быть оптимальным для игрока 1, даже если он разумен, и то же самое для игрока 2. Это означает, что **при достаточно большом горизонте времени каждый игрок в самом начале проводит стратегию сотрудничества,** даже когда (статично) слепое предательство в перспективе становится доминирующей стратегией для разумного игрока.

В общем виде, сотрудничество для обоих игроков наблюдается до тех пор, пока $t < T - T_0$.[87]

Из этих результатов прямо следует, каждый игрок, сотрудничая, подвергает себя риску стать жертвой предательства другого игрока и вследствие этого получить низкую прибыль в течение одного из периодов (получив такой урок, он уже не будет следовать сотрудничеству). Тем не менее, предавая, он обнаруживает, что не относится к безумному типу, склонному к сотрудничеству, и, следовательно, он теряет будущие выигрыши от сотрудничества, если другой игрок идет на сотрудничество. Если горизонт довольно велик, потери от будущего сотрудничества будут превышать потери от предательства. По существу в самом начале взаимоотношений игроки хотят сохранить свою репутацию как бы на случай возможного сотрудничества; на самом деле они просто не хотят выявлять предательство раньше времени.

Поскольку мы уже получили основной результат (что стратегия сотрудничества может иметь место только при достаточно больших промежутках времени даже при малой вероятности безумия), полное описания равновесия этой игры не входит в цели данной работы. Разумный игрок сотрудничает некоторое время. Затем, ближе к

---

[86] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности/ Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с. (Под ред. В. М. Гальперина и Л. С. Тарасевича)

[87] Если оптимальная стратегия обоих типов игроков состоит в сотрудничестве в интервале $[0, ..., t - 1]$, то каждый игрок имеет последующие убеждения, заданные посредством $(1 - \alpha, \alpha)$ в момент t, если оба игрока сотрудничали до этого.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

концу горизонта, он начинает извлекать выгоду из своей репутации; **потери от будущего сотрудничества и предательства становятся сопоставимы.** Договор тогда разрушается в конце взаимоотношений (если, по крайней мере, один из игроков отходит от стратегии сотрудничества).

Главной чертой вышеописанной модели является сильное влияние небольшой неопределенности целевой функции каждого игрока при равновесной стратегии поведения, если горизонт достаточно велик и если игроки не очень нетерпеливы. Т. е. сотрудничество возможно при небольшой вероятности быть безумным, хотя это и невозможно при $\alpha = 0$.

Безусловно, возможность поддержания договора или иного исхода зависит подразумеваемого типа безумия. Если, например, мы предположим, что безумный игрок пожелает продолжать сотрудничество, несмотря ни на что (например, если он не «жаждет мести», после того как оппонент обманывает его), договор не будет поддерживаться ни при какой α.[88] Предательство не сулит никаких потерь в будущем с таким безумным игроком, и, следовательно, ничто не удержит разумного игрока от предательства.

С другой стороны, сотрудничество будет поддерживается до тех пор, пока безумие подразумевает расплату «зуб за зуб». (Такая стратегия «зуб за зуб» предполагает сотрудничество на некоторое время, а затем поведение, аналогичное действиям другого игрока).

Таким образом, можно определить три подхода, которые увеличивают предсказательные способности поведения оппонента. Первый состоит в том, что на практике нередко возможна определенная степень безумия некоторых действий. Второй более близок к общей неоклассической теории, предполагающей полную рациональность (в смысле максимизирующего прибыль поведения) в целях большей прогностической способности. Согласно этому подходу, каждый игрок анализирует действия оппонента так же тщательно, как и свои собственные; однако он не знает некоторых параметров, таких как предельные затраты оппонента или оценка спроса. Этот подход имеет преимущество, так как рассматривает информационную асимметрию, которая, вероятнее всего, «велика» (по сравнению с вероятностью безумия, которая, как подразумевается, «мала»). Третий подход называется эволюционным.

---

[88] По обратной индукции предательство является «доминирующей» стратегией разумного типа в каждый момент времени. Таким образом, разумные игроки придерживаются стратегии П в каждом периоде, а не только в конце игры.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Первый подход, мотивирован многими экспериментами гарвардской школы, которые свидетельствуют о том, что договор, вероятно, может поддерживаться в длительных, но конечных играх.

Например, Аксельрод[89] предложил «Дилемму заключенного» теоретикам игр в области экономики, психологии, социологии, политической науке и математике. Игра предполагалась повторяемой T = 200 раз. Далее Аксельрод проверил те стратегии, которые были отобраны теоретиками, сопоставляя их между собой по круговому циклу. При этом высший рейтинг получила стратегия «зуб за зуб», опередившая «рациональную» стратегию предательства в каждом периоде.

Эти эксперименты показывают следующее: при таких обстоятельствах второй подход, вероятнее всего, не сможет объяснить сговор – в отличие от ситуации в рыночной сфере здесь нет асимметричной информации о затратах, спросе и т. д. Если предположить, что предпочтения участников увеличиваются в зависимости от конечного результата, то реальной асимметрии в информации о платежах не существует. Таким образом, не исключено, что неблагоприятный исход – неудачу (П) в каждом периоде – можно получить, следуя аксиоме рациональности. И действительно, имеет смысл предположить, что, по крайней мере, небольшая часть участников (безумные игроки) не придают значения прошлым действиям, приведшим к нарушениям в каждом периоде, либо оказались несостоятельны вообще, либо поверили в то, что отдельные игроки с некоторой вероятностью вообще не производили соответствующих подсчетов. Важнейший вывод такого подхода в том, что если игра повторяется довольно длительное время, то даже разумный игрок при выполнении всех необходимых вычислений может предпочесть поведение безумного игрока, и это принесет ему лучшие результаты, чем предательство.

Первый подход с точки зрения репутации, опирается на небольшую вероятность безумия. Но принципиальных различий между этим подходом и подходом с точки зрения рациональности, согласно которому основной целью является максимизация выигрыша, не существует. При эволюционном же подходе гипотеза о максимизирующем поведении не нужна. Тем не менее, здесь принимается во внимание, во-первых, то, что экономические агенты не могут в длительном периоде руководствоваться полностью субоптимальными правилами (в

[89] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности/ Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с. (Под ред. В. М. Гальперина и Л. С. Тарасевича).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

противном случае они выйдут из игры),[90] и, во-вторых, что наличие всех видов иррациональности зачастую приводит к совершенной утрате предсказательной способности. Этот подход, продолживший традиции Дарвина, был развит в области экономики и в области биологии; он рассматривает специфические стратегии или (лучше сказать) правила, которые становятся «главными» в том смысле, что они нередко противоречат другим правилам. Например, Аксельрод отмечает, что в повторяемой игре «Дилемма заключенного» стратегия «зуб за зуб» является главным правилом, оно приводится в действие в том случае, если оппонент отходит от выбранного курса, но после того, как возмездие совершено, все возвращается на круги своя. (Напротив, правило «всегда предавать» запрещает получение прибыли от сотрудничества с другими, поскольку «всегда предавать после отклонения» недостаточно для снисхождения в случае «ошибки»).

Эволюционный подход предполагает, что в длительном периоде в игре остаются только такие действующие лица, которые пользуются исключительно «железными» правилами. А те участники, которые пользуются хрупкими правилами, умирают (в биологическом смысле) или же заканчивают банкротством (в экономическом смысле). Еще они могут экспериментировать с новыми правилами, и, если им будет сопутствовать успех, то их правила будут руководством для следующих поколений.

«Биологическая мотивация данного подхода основана на интерпретации выигрыша с точки зрения годности (способности к выживанию и принесению потомства). Все изменения возможны, и, если есть возможность погубить данную популяцию, то это может случиться. Таким образом, единственная стратегия, которая может поддерживать общую стабильность в состоянии длительного равновесия, это стратегия, принятая всеми. Стратегии общей стабильности имеют важное значение, так как являются единственным способом поддерживать популяцию в целом в состоянии равновесия, когда ей угрожает гибель»[91].

Остается принять на веру предсказательную силу эволюционной теории. То, что подразумевается под «жесткими правилами», есть *a priopi* возможность ответить на вероятное множество изменений множеством стратегий с соответствующими жесткими правилами.

---

[90] Например, путем банкротства, если существует достаточная степень экспериментирования.

[91] Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с. (Под ред. В. М. Гальперина и Л. С. Тарасевича)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Почему же в вопросе недопущения банкротства для нас представляет интерес изучение трех (или более) подходов к ценовым соглашениям? Теоретически при отсутствии строгой проверки мы не можем говорить о состоятельности или несостоятельности того или иного подхода. Но возможно это тот случай, когда необходимо некоторое «теоретическое разнообразие». Большое многообразие типов поведения партнеров по бизнесу в различных отраслях может оправдать умножение причин возникновения кризиса в организации, повышения его устойчивости, и, следовательно, умножение теорий. Таким образом, описанные подходы будут скорее дополнять, чем опровергать друг друга.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

4.3. Применение методов оценки риска для сохранения устойчивости строительной организации

Существуют различные методы оценки риска. Целесообразно рассмотреть наиболее значимые из них.

Вероятностные методы

Вероятностные методы основываются на знании количественных характеристик рисков, сопровождающих реализацию аналогичных проектов, и учете специфики отрасли, политической и экономической ситуации. В рамках вероятностных методов можно проанализировать и оценить отдельные виды инвестиционных рисков. В то же время два других метода – определение критических точек и анализ чувствительности – дают лишь общее представление об устойчивости проекта к изменениям заложенных в него параметров.

Риск, связанный с проектом, характеризуется тремя факторами: событие, связанное с риском; вероятность рисков; сумма, подвергаемая риску. Чтобы количественно оценить риски, необходимо знать все возможные последствия принимаемого решения и вероятность последствий этого решения. Выделяют два метода определения вероятности:

1) **объективный метод определения вероятности** основан на вычислении частоты, с которой происходят некоторые события. Частота при этом рассчитывается на основе фактических данных. Так, например, частота возникновения некоторого уровня потерь A в процессе реализации инвестиционного проекта может быть рассчитаны по формуле:

$$f(A) = n(A)/n, \quad (4.8)$$

где f – частота возникновения некоторого уровня потерь;

$n(A)$ – число случаев наступления этого уровня потерь;

n – общее число случаев в статистической выборке, включающее как успешно осуществленные, так и неудавшиеся инвестиционные проекты.

При вероятностных оценках рисков в случае отсутствия достаточного объема информации для вычисления частот используются показатели субъективной вероятности, т. е. экспертные оценки.

2) **субъективная вероятность** является предположением относительно определенного результата, основывающемся на суждении или личном опыте оценивающего, а не на частоте, с которой подобный результат был получен в аналогичных условиях.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Экспертный анализ рисков

Экспертный анализ рисков применяют на начальных этапах работы с проектом в случае, если объем исходной информации является недостаточным для количественной оценки эффективности (погрешность результатов превышает 30%) и рисков проекта.

Достоинствами экспертного анализа рисков являются: отсутствие необходимости в точных исходных данных и дорогостоящих программных средствах, возможность проводить оценку до расчета эффективности проекта, а также простота расчетов. К основным недостаткам следует отнести: трудность в привлечении независимых экспертов и субъективность оценок.

Эксперты, привлекаемые для оценки рисков, должны:

- иметь доступ ко всей имеющейся в распоряжении разработчика информации о проекте;
- иметь достаточный уровень креативности мышления;
- обладать необходимым уровнем знаний в соответствующей предметной области;
- быть свободными от личных предпочтений в отношении проекта;
- иметь возможность оценивать любое число идентифицированных рисков.

Алгоритм экспертного анализа рисков имеет следующую последовательность:

- по каждому виду рисков определяется предельный уровень, приемлемый для организации, реализующей данный проект. Предельный уровень рисков определяется по стобалльной шкале;
- устанавливается, при необходимости, дифференцированная оценка уровня компетентности экспертов, являющаяся конфиденциальной. Оценка выставляется но десятибалльной шкале;
- риски оцениваются экспертами с точки зрения вероятности наступления рискового события (в долях единицы) и опасности данных рисков для успешного завершения проекта (по стобалльной шкале);
- оценки, проставленные экспертами по каждому виду рисков, сводятся разработчиком проекта в таблицы. В них определяется интегральный уровень по каждому виду рисков;
- сравниваются интегральный уровень рисков, полученный в результате экспертного опроса, и предельный уровень

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

для данного вида риска и выносится решение о приемлемости данного вида риска для разработчика проекта;

- в случае, если принятый предельный уровень одного или нескольких видов рисков ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на снижение влияния выявленных рисков на успех реализации проекта, и осуществляется повторный анализ рисков.

Показатели предельного уровня

Показатели предельного уровня характеризуют степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий его реализации. Основным показателем этой группы является точка безубыточности *(break-even point)* — уровень физического объема продаж на протяжении расчетного периода времени, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

Определение критических точек обычно сводится к расчету так называемой «точки безубыточности». Для этого рассчитывается такой уровень производства и реализации продукции, при котором чистая текущая стоимость проекта *(NPV)* равна нулю, т. е. проект не приносит ни прибыли, ни убытка. Чем ниже будет этот уровень, тем более вероятно, что данный проект будет жизнеспособен в условиях снижения спроса, и тем ниже будет риск инвестора. Показатель *NPV* характеризует совокупный эффект от реализации проекта, приведенный на момент оценивания. Используя введенные обозначения при заданном едином показателе дисконтирования *d,* имеем соответствующую оценку:

$$NPV_i\downarrow_0 = \sum_{t=t_{0i}}^{t_{0i}+T_i} \frac{R_i(t)-З_i(t)}{(1+d)^{t-t_0}} - \sum_{t=t_{0i}}^{t_{0i}+T_i} \frac{K_i(t)}{(1+d)^{t-t_0}} \qquad (4.9)$$

где t_o – момент оценивания чистого приведенного эффекта от реализации инвестиционного проекта на интервале $[t_{0i}, t_{0i}+T]$.

Значение показателя *NPV* при оценивании любого инвестиционного предложения очень велико. Связано это, прежде всего с тем, что он характеризует масштаб (величину) эффекта данного предложения по сравнению с уже реализуемой финансовой деятельностью данной компании. При этом мы предполагаем, что значение дисконта как раз и описывает достигнутый уровень эффективности предпринимательской деятельности в относительном измерении, а *NPV* – потенциально достижимое превышение дохода в абсолютном выражении.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Для подтверждения устойчивости проекта необходимо, чтобы значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж. Чем дальше от них значение точки безубыточности (в процентном отношении), тем устойчивее проект. Проект обычно признается устойчивым, если значение точки безубыточности не превышает 75% от номинального объема производства.

Точка безубыточности определяется по формуле:

$$ТБ = З_c / (Ц - З_v), \quad (4.10)$$

где $З_c$ – постоянные затраты, размер которых напрямую не связал с объемом производства продукции (руб.);

Ц – цена за единицу продукции (руб.);

$З_v$ – переменные затраты, величина которых изменяется с изменением объема производства продукции (руб./ед.).

Ограничения, которые должны соблюдаться при расчете точки безубыточности:

1) объем производства равен объему продаж,

2) постоянные затраты одинаковы для любого объема производства,

3) переменные издержки изменяются пропорционально объему производства,

4) цена не изменяется в течение периода, для которого определяется точка безубыточности,

5) цена единицы продукции и стоимость единицы ресурсов остаются постоянными,

В случае расчета точки безубыточности для нескольких наименований продукции, соотношение между объемами производимой продукции должно оставаться неизменным.

Уровень резерва прибыльности (*РП*) как доли от планируемого объема продаж (*ОП*) определяется по формуле:

$$РП = (ОП - ТБ)/ОП \quad (4.11)$$

Показатель точки безубыточности позволяет определить:

- требуемый объем продаж, обеспечивающий получение прибыли;
- зависимость прибыли предприятия от изменения цены;
- значение каждого продукта в доле покрытия общих затрат.

Показатель точки безубыточности следует использовать при:

- введении в производство нового продукта;
- модернизации производственных мощностей;
- создании нового предприятия;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- изменении производственной или административной деятельности предприятия.

Анализ чувствительности

Анализ чувствительности *(sensitivity analysis)* заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или *NPV*. Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными. Чем больше диапазон вариации параметров, при котором *NPV* или норма прибыли остается положительной величиной, тем устойчивее проект.

Анализ чувствительности проекта позволяет оценить, как изменяются результирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета. Этот вид анализа позволяет определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на осуществимость и эффективность проекта.

В качестве варьируемых исходных переменных принимают:

- объем продаж;
- цену за единицу продукции;
- инвестиционные затраты или их составляющие;
- график строительства;
- операционные затраты или их составляющие;
- срок задержек платежей:
- уровень инфляции;
- процент по займам, ставку дисконта и др.

В качестве результирующих показателей реализации проекта могут выступать:

- показатели эффективности (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности, срок окупаемости, рентабельность инвестиций),
- ежегодные показатели проекта (балансовая прибыль, чистая прибыль, сальдо накопленных реальных денег).

При **относительном** анализе чувствительности сравнивается относительное влияние исходных переменных (при их изменении на фиксированную величину, например, на 10%) на результирующие показатели проекта. Этот анализ позволяет определить наиболее существенные для проекта исходные переменные; их изменение должно контролироваться в первую очередь.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Абсолютный анализ чувствительности позволяет определить численное отклонение результирующих показателей при изменении значений исходных переменных. Значения переменных, соответствующие нулевым значениям результирующих показателей, соответствуют рассмотренным выше показателям предельного уровня.

Результаты анализа чувствительности приводятся в табличной или графической формах. Последняя является более наглядной и должна применяться в презентационных целях.

Недостаток метода: не всегда анализ чувствительности правомерен т. к. изменение одной переменной, необходимой для расчета может повлечь изменение другой, а этот метод однофакторный.

Анализ сценариев развития проекта

Анализ сценариев развития проекта позволяет оценить влияние на проект возможного одновременного изменения нескольких переменных через вероятность каждого сценария. Этот вид анализа может выполняться как с помощью электронных таблиц (например, *Microsoft Excel),* так и с применением специальных компьютерных программ, позволяющих использовать методы имитационного моделирования.

В первом случае формируются 3 – 5 сценариев развития проекта. Каждому сценарию должны соответствовать:

- набор значений исходных переменных;
- рассчитанные значения результирующих показателей;
- некоторая вероятность наступления данного сценария, определяемая экспертным путем.

В результате расчета определяются средние (с учетом вероятности наступления каждого сценария) значения результирующих показателей.

Для оценки риска при финансовом инвестировании, по классической теории Г. Маркоица пользуются расчетом стандартного отклонения и доходности.

Однако в практике риск-менеджмента применение стандартного отклонения в качестве оценки риска имеет серьезные недостатки, из которых выделим два наиболее важных:

- во-первых, стандартное отклонение не дает корректной оценки риска, если распределение изменений рыночной стоимости (в дальнейшем – стоимости) портфеля инвестиций перестает быть нормальным (гауссовским) и симметричным;
- во-вторых, лица, принимающие решения по управлению портфелем, как правило, предпочитают получать инфор-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

мацию о риске в виде величины реальных денежных потерь, а не в форме стандартного отклонения.

Стандартное отклонение учитывает как благоприятные изменения стоимости портфеля, так и неблагоприятные. Если распределение изменений стоимости портфеля имеет симметричный вид, то стандартное отклонение определяет корректное значение риска. Асимметричность распределения изменений стоимости многих финансовых портфелей современных инвесторов объясняется включением в их состав опционов и подобных опционам инструментов, изменением стоимости которых относительно рыночных цен активов и обязательств является нелинейным.

Swap – своп, обмен:

1) своп на валютном рынке: покупка или продажа валюты на условиях «спот» *(Spot)* с одновременным заключением обратной форвардной сделки для покрытия валютных рисков;

2) в общем случае, своп – операция по обмену обязательствами или активами для улучшения их структуры, снижения рисков и издержек, получения прибыли.

Международные финансовые рынки особенно динамично развиваются в течение последних двух десятилетий в ответ на значительные изменения в мировой экономике и экономической политике. Увеличение объемов международной торговли, появление транснациональных корпораций и банков, либерализация и волна дерегулирований национальных рынков в развитых странах, мировая хозяйственная интеграция способствовали росту интенсивности массового движения капитала. Происходящее переплетение национальных и международных активов приводит к формированию единого универсального рынка капиталов, доступного всем субъектам независимо от их государственной и национальной принадлежности. Все эти события и факторы вызывают повышенный интерес к выбору методологии количественной оценки финансовых рисков. Одной из таких методологий оценки рыночных рисков, развивающихся параллельно с ростом и развитием финансовых рынков, стала методология *Value-at-Risk.*

Value-at-Risk (VaR)

Для всесторонней (количественной и качественной) оценки рыночного риска в настоящее время в мире все активнее используется методология *Value-at-Risk (VaR). VaR* – это вероятностно-статистический подход для определения соотношения ценовых показателей и риска. Основным понятием в нем является распределение

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

вероятностей, связывающее все возможные величины изменений рыночных факторов с их вероятностями.

За последние несколько лет *VaR* стал одним из самых популярных средств управления и контроля риска в компаниях различного типа. Вызвано это было несколькими причинами.

Первой причиной стало, несомненно, раскрытие в 1994 г. крупнейшей инвестиционной компанией США Дж. П. Морган системы оценивания риска *Riskmetrics*™ и предоставление в свободное пользование базы данных для этой системы для всех участников рынка. Значения *VaR*, полученные с использованием системы *Riskmetrics*™ и до сих пор являются неким эталоном для оценок *VaR*.

Вторая причина заключается в инвестиционном «климате», который царил в конце 1990-х годов и был связан с огромными потерями, понесенными финансовыми институтами, в частности, при оперировании на рынках производных ценных бумаг (инструменты финансового рынка, функционирующие на базе основных активов (акций, облигаций и т. д.)).

Третьей причиной, является решение организаций, осуществляющих надзор за банками, использовать величины *VaR* для определения резервов капитала.

Методология *VaR* стала особенно широко применяться в последние годы и сегодня используется в качестве единого унифицированного подхода к оценке риска международными банковскими и финансовыми организациями. Например, Банк международных расчетов *(BIS)* применяет *VaR* в качестве основы при установлении нормативов величины собственного капитала относительно риска активов.

Кроме единства и относительной простоты подхода, главным и, видимо, самым веским аргументом в пользу концепции *VaR* является тот факт, что *VaR* стала общепризнанной методологией оценки риска среди зарубежных организаций и финансистов.

Методология *VaR* обладает рядом других несомненных преимуществ, так как позволяет:

- оценить риск в терминах возможных потерь, соотнесенных с вероятностями их возникновения;
- измерить риски на различных рынках универсальным образом;
- агрегировать риски отдельных позиций в единую величину для всего портфеля, учитывая при этом информацию о количестве позиций, волатильности на рынке и периоде поддержания позиций.

К другим важным достоинствам *VaR* относятся:

- простота и наглядность расчётов;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- консолидация информации;
- возможность сравнительного анализа потерь и соответствующих им рисков;
- процесс оценки риска не менее важен, чем результат.

VaR – своеобразный способ мышления и рассуждения о рисках.

При оценке *VaR* практически не учитывается ликвидность – важная характеристика всех рынков, особенно российских. Это может привести к тому, что в отдельные моменты изменение структуры портфеля для уменьшения риска может оказаться бесполезным.

Для определения величины рисковой стоимости необходимо знать зависимость между размерами прибылей и убытков и вероятностями их появления, т. е. распределение вероятностей прибылей и убытков в течение выбранного интервала времени. В этом случае по заданному значению вероятности потерь можно однозначно определить размер соответствующего убытка.

Типичным приемом является использование нормального распределения вероятностей.

Ключевые параметры при определении рисковой стоимости – **доверительный интервал** и **временной горизонт.** Поскольку убытки являются следствием колебаний цен на рынке, доверительный интервал служит той границей, которая, по мнению управляющего портфелем, отделяет «нормальные» колебания рынка от экстремальных ценовых всплесков по частоте их проявления. Обычно вероятность потерь устанавливается на уровне 1%, 2,5 или 5% (соответствующий доверительный интервал составляет 99%, 97,5 и 95%), однако риск-менеджер может выбрать какое-либо другое значение в соответствии со стратегией управления капиталом, которой придерживается компания.

Помимо субъективной оценки, доверительный интервал может быть установлен и объективным методом. Для этого строят график реально наблюдаемого (эмпирического) распределения вероятностей прибылей и убытков и совмещают его с графиком плотности нормального распределения. Точки пересечения «хвостов» эмпирического и нормального распределения и будут задавать искомый доверительный интервал.

Следует учитывать, что с увеличением доверительного интервала показатель рисковой стоимости будет возрастать. Выбор временного горизонта зависит от того, насколько часто производятся сделки с данными активами, а также от их ликвидности. Для финансовых институтов, ведущих активные операции на рынках капитала, типичным периодом расчета является 1 день, в то время как стратегические инве-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

сторы и нефинансовые компании могут использовать и большие периоды времени. Кроме того, при установлении временного горизонта следует учитывать наличие статистики по распределению прибылей и убытков для желаемого интервала времени. Вместе с удлинением временного горизонта возрастает и показатель рисковой стоимости.

Значение рисковой стоимости определяется на основе свойств нормального распределения. Так, если доверительный интервал задан на уровне 95%, то величина рисковой стоимости равна 1,65 стандартного отклонения портфеля. Таким образом, величина рисковой стоимости рассчитывается по следующей формуле:

$$VAR = Z * \sqrt{t} * \sqrt{p * Q * p^{t}}, \qquad (4.12)$$

где Z – количество средних квадратических отклонений, соответствующее заданному доверительному интервалу;

t – временной горизонт;

p – вектор размера позиций;

Q – ковариационная матрица изменений стоимости позиций.

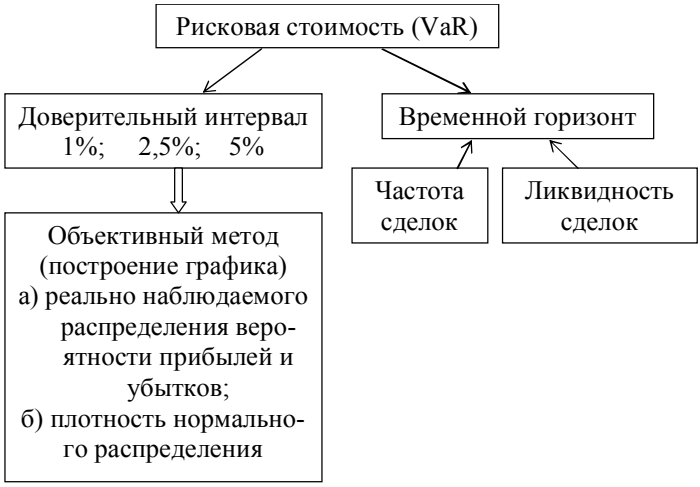

Рис. 4.2 – Ключевые параметры определения рисковой стоимости (VAR)

Следует заметить, что концепция рисковой стоимости неявно предполагает, что состав и структура оцениваемого портфеля активов будут оставаться неизменными на протяжении всего временного горизонта. Такое допущение вряд ли оправдано для сравнительно больших

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

интервалов времени, поэтому при каждом обновлении портфеля необходимо корректировать величину рисковой стоимости.

Исторически подход оценки риска, основанный на *VaR,* впервые был рекомендован Группой Тридцати *(The Global Derivatives Study Group, G30)* в 1993 г. в исследовании *"Derivatives: Practices and Principles"*. В том же году Европейский Совет в директиве *"EEC 6 – 93"* предписал установку резервов капитала для покрытия рыночных рисков с использованием моделей *VaR*.

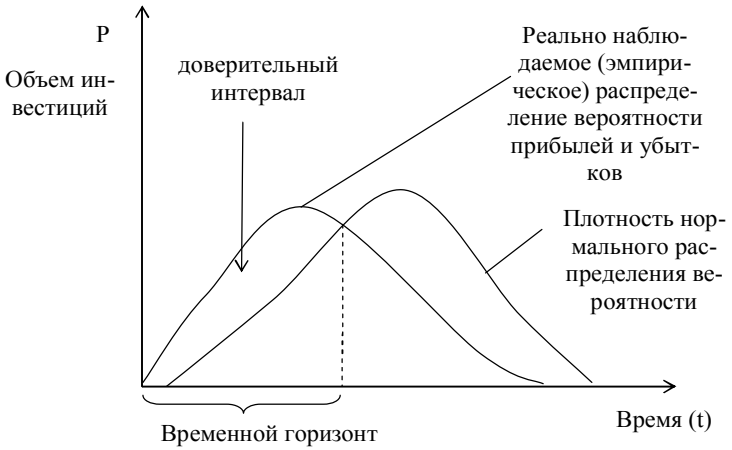

Рис. 4.3 – Объективный метод установления доверительного интервала и временного горизонта

В 1994 г. *The Bank of International Settlements* рекомендовал банкам раскрытие своих значений *VaR*. В 1995 г. Базельский комитет по надзору за банками предложил банкам использовать собственные модели оценки *VaR* в качестве основы для расчета резервов капитала.

Нефинансовые корпорации могут использовать технику *VaR* для оценки рисковости денежных потоков и принятия решений о хеджировании (защите капитала от неблагоприятного движения цен). Так одной из трактовок *VaR* является количество незастрахованного риска, которое принимает на себя корпорация. Среди первых нефинансовых компаний, начавших применять *VaR* для оценки рыночного риска, можно отметить американскую компанию *Mobil Oil,* немецкие компании *Veba* и *Siemens,* норвежскую *Statoil.*

Инвестиционные аналитики используют *VaR* для оценивания различных проектов. Институциональные инвесторы, такие как пенси-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

онные фонды, используют *VaR* для расчета рыночных рисков. Так как было отмечено в исследовании *New York University Stern School of Business*, около 60% пенсионных фондов США используют в своей работе методологию *VaR*.

Как уже отмечалось, для заданного временного интервала *[t,T],* где *t* – текущий момент времени, и доверительного уровня *p VaR* есть убыток на временном интервале *[t,T]*, который произойдет с вероятностью *1 – p*.

Методология *VaR* применима на стабильных рынках и перестает адекватно отображать величину риска, когда на рынках происходят быстрые и/или резкие изменения. Если рыночные условия существенно меняются, например, скачкообразно изменяются цены, резко изменяется ликвидность рынка или корреляция между активами, то *VaR* учтет эти изменения через определенный промежуток времени, только накопив необходимую статистику событий и данных. В течение же этого временного интервала любые оценки *VaR* будут некорректны.

Итак, *VaR* – величина максимально возможных потерь, такая, что потери инвестора за определенный период времени с заданной вероятностью не превысят этой величины.

Существуют три основных метода вычисления *VaR*:

- аналитический метод (иначе называемый вариационно-ковариационным методом, или методом ковариационных матриц);
- метод исторического моделирования (исторический метод, или метод исторических данных);
- метод статистического моделирования (метод статистических испытаний или, иначе, метод Монте-Карло).

Сложно рекомендовать тот или иной метод вычисления *VaR*. Выбирая, какому из них отдать предпочтение, необходимо учитывать макро- и микроэкономическую ситуации, а также стратегические и тактические цели и задачи конкретной организации.

После того, как была произведена оценка возможных рисков тем или иным способом, необходимо выбрать способ воздействия на риск.

Основными методами снижения (минимизации) риска являются: уклонение от риска; локализация риска; методы диссипации.

Теперь рассмотрим каждый из этих этапов несколько подробнее.

Уклонение от риска

Уклонение от риска предполагают исключение рисковых ситуаций из бизнеса. Руководители, использующие такой подход в своей

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

практике, избегают сделок с ненадежными партнерами, клиентами, стараются сузить круг и тех, и других. От услуг неизвестных или сомнительных фирм они, как правило, отказываются. Кроме того, такие субъекты от инновационных, инвестиционных или иных проектов, если те вызывают хоть малейшую неуверенность в успешной реализации.

- Отказ от осуществления финансовых операций, уровень риск по которым чрезмерно высок. Несмотря на высокую эффективность этой меры, ее использование носит ограниченный характер, т. к. большинство финансовых операций связано с осуществлением основной производственно-коммерческой деятельности предприятия, обеспечивающей регулярное поступление доходов и формирование его прибыли.
- Отказ от использования в высоких объемах заемного капитала. Снижение доли заемных финансовых средств в хозяйственном обороте позволяет избежать одного из наиболее существенных финансовых рисков – потери финансовой устойчивости предприятия. Вместе с тем, такое избежание риска влечет за собой снижение эффекта финансового левериджа, т.е. возможности получения дополнительной суммы прибыли на вложенный капитал.
- Отказ от чрезмерного использования оборотных активов в низколиквидных формах. Повышение уровня ликвидности активов позволяет избежать риска неплатежеспособности предприятия в будущем периоде. Однако такое избежание риска лишает предприятие дополнительных доходов от расширения объемов продажи продукции в кредит и частично порождает новые риски, связанные с нарушением ритмичности операционного процесса из-за снижения размера страховых запасов сырья, материалов, готовой продукции.
- Отказ от использования временно свободных денежных активов в краткосрочных финансовых вложениях. Эта мера позволяет избежать депозитного и процентного риска, однако порождает инфляционный риск, а также риск упущенной выгоды.

Перечисленный и другие формы избежания риска, несмотря на свой радикализм в отвержении отдельных их видов, лишает предприятие дополнительных источников формирования прибыли, а соответственно отрицательно влияет на темпы его экономического разви-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тия и эффективность использования собственного капитала.

Поэтому в системе внутренних механизмов нейтрализации рисков их избежание должно осуществляться очень взвешенно при следующих основных условиях:

- если отказ от одного риска не влечет возникновения другого риска более высокого или однозначного уровня;
- если уровень риска несопоставим с уровнем доходности финансовой операции по шкале «доходность-риск»;
- если финансовые потери по данному виду риска превышают возможности их возмещения за счет собственных финансовых средств предприятия и др.

Локализация риска

Локализация риска применяется исключительно редко. Она возможна лишь для тех случаев, когда можно четко идентифицировать источники риска. Наиболее опасные участки производственного процесса локализуются, и над ними устанавливается контроль, снижается уровень финансового риска.

Подобный метод используют крупные компании для внедрения инновационных проектов, освоения новых видов продукции и т. д. В самых простых случаях для локализации риска создается специализированное подразделение в структуре компании, которое осуществляет реализацию проекта. В более сложной ситуации возможно создание отдельных юридических лиц – венчурных компаний. Подобные компании используются, к примеру, для освоения новых видов продукции, требующих интенсивных НИОКР, использования не опробованных в промышленности новейших научных достижений. Таким образом, наиболее рискованная часть проекта остается в пределах автономной организации, но сохраняется возможность слияния научного и технического потенциалов венчурной компании и материнского предприятия.

Методы диссипации

Методы диссипации **(рассеивания) риска** представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из них связан с распределением риска между стратегическими партнерами. В качестве партнеров могут выступать как предпринимательские структуры, так и юридические и физические лица. Здесь могут создаваться акционерные общества, финансово – промышленные группы. Предприятия могут вступать в консорциумы, ассоциации, концерны. Объединение

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

предприятий в одно либо в группу, как уже было описано выше, носит название **интеграции.** Выделяют четыре основных ее вида:

- **вертикальная регрессивная (обратная) интеграция** предполагает объединение с поставщиками;
- **вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция** подразумевает объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
- **горизонтальная интеграция** предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничению зон хозяйствования, каких-либо совместных действий;
- **круговая интеграция** – это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности, для достижения совместных стратегических целей;

Другая разновидности методов диссипации рынка – это **диверсификация**. Она подразумевает увеличение разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок.

Сформировавшаяся теория минимизации предпринимательских рисков заставляет управленцев диверсифицировать виды деятельности своих компаний. В этой связи можно выделить два определения понятия «**диверсификация**»:

- проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности, то есть диверсификация связана с процессом концентрации производства на межотраслевом уровне и структурной перестройкой хозяйства;
- в широком смысле диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг).

Наиболее ощутимое развитие диверсификация получила в большинстве стран в 50-х годах, когда впервые дало о себе знать (с разной остротой в отдельных странах) относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства. Одними из первых исследований диверсификации и интеграции американских компаний осуществил в 1962 г. М. Горт[92], японских предприятий – Е. Есинара в 1979 г[93].

[92] Gort M. Diversification and integration in American industry.-Prinston University Press,1962.
[93] Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. (Стратегия диверсификации на японском предприятии) Tokyo, Nipon Keirai, 1979.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Диверсификация как элемент стратегии развития в эпоху массового потребления стала главным предметом обсуждения, что связано, с одной стороны, с заметным снижением темпов роста по сравнению с предшествующими этапами, а с другой стороны, стремлением фирм устоять.

Диверсификация представляет собой рассеивание риска, т. е. распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. На принципе диверсификации базируется деятельность инвестиционных фондов, которые продают клиентам свои акции, а полученные средства вкладывают в различные ценные бумаги, покупаемые на фондовом рынке и приносящие устойчивый средний доход. Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Так, приобретение инвестором акций пяти разных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода в 5 раз и соответственно в 5 раз снижает степень риска.

Однако диверсификация не может свести инвестиционный риск до нуля. Это связано с тем, что на инвестиционную деятельность финансовых организаций оказывают влияние внешние факторы, которые не связаны с выбором конкретных объемов вложения капитала, и, следовательно, на них не влияет диверсификация.

Этот вид диверсификации, в свою очередь, подразделяется на следующие подвиды.

- **Концентрическая диверсификация** – это выпуск новых профильных продуктов. Она предохраняет от риска спада спроса на основную продукцию вследствие вхождения ее в стадию спада.
- **Горизонтальная диверсификация** – это выпуск новой непрофильной продукции в периоды спада спроса на основную. Здесь снижается уровень риска возникновения убытков при очень низких объемах спроса на продукцию предприятия.
- **Конгломеративная диверсификация** подразумевает освоение совершенно новых видов деятельности, абсолютно или весьма косвенно связанных с основной ее деятельностью.

Таким образом, риск состоит из двух частей: диверсифицированного и недиверсифицированного риска.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Диверсифицированный риск, называемый еще несистематическим риском, может быть устранен путем его рассеивания, т.е. диверсификацией.

Недиверсифицированный риск, называемый еще систематическим, не может быть уменьшен диверсификацией.

Данные методы минимизация риска могут применяться в системе риск-менеджмента на определенных стадиях развития строительной организации. Решение о применении того или иного метода будет также зависеть от субъективно профессионального выбора.

Поэтому необходимой становится формализация процесса функционирования риск-менеджмента в соответствии с целями каждого конкретного проекта или исследования. В данном случае такая формализация должна строиться с учетом самоорганизующегося характера развития организации инвестиционно-строительной сферы. Это, на наш взгляд, позволит применить именно тот метод, который в наибольшей степени будет способствовать объективной оценке вероятности наступления рисковых событий.

В случае невозможности применения того или иного метода в «чистом» виде, должна быть произведена адаптация этого метода к конкретным условиям проекта или разработана модификация метода, обеспечивающая его соответствие обоснованным теоретическим предположениям и исследованиям.

В следующей главе на примере конкретного строительного проекта мы попробуем продемонстрировать формирование интеграционных структур – как путь повышения устойчивости организаций и применение математического аппарата регрессионного анализа для моделирования и управления рисками и устойчивостью организации на примере этого проекта.

Результаты исследования, проведенного в данной главе, представлены на рис. 4.4.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 4.4 – Результаты исследования, проведенного в 4 главе.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ГЛАВА V
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОГО ПРОЕКТА

5.1. Формирование интеграционных структур – как путь повышения устойчивости

В настоящей работе будет рассмотрен пример строительства завода по производству листового архитектурного и автомобильного стекла в Санкт-Петербурге. В качестве исходных данных будет использовано предварительное обоснование инвестиций для данного проекта. Проект реализуется Русской содовой компанией.

Планируемое строительство завода с высокотехнологичным и экологически безопасным производством, будут состоять из двух линий по производству листового стекла, одна из которых предназначена для производства автомобильного стекла высокого качества (1,8~12 мм) – **«Плавильная линия №1»**. Вторая линия предназначена для производства архитектурного листового стекла высокого качества (3~12 мм) – **«Плавильная линия № 2»**. Производительность каждой линии 600 метрических тонн в сутки.

Плавильная линия № 2 оборудуется светоотражающим покрытием.

Плавильная линия № 1 также может производить архитектурное стекло.

Монтаж и нагрев Линии 1 осуществляется в течении 20 месяцев, монтаж и нагрев Линии 2 осуществляется в течении 6 месяцев после запуска Линии 1.

На двух производственных линиях будут использоваться новейшие технологии, в том числе кислородные печи.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Строительство завода в создаст дополнительные рабочие места в регионе, обеспечит значительный приток денежных средств в бюджеты различных уровней, а также обеспечит производство высококачественной продукции, что существенно повлияет на социально-экономическое развитие города, а с учетом потребительского спроса на производимую продукцию, как в Российской Федерации, так и за её пределами – окажет существенное влияние на улучшение взаимоотношений Санкт-Петербурга с другими субъектами Российской Федерации и иностранными субъектами предпринимательской деятельности.

Данный проект был выбран по следующей причине.

Русская содовая компания, как следует из названия, занимается производством соды, а она, как известно, является составной частью стекольного производства. Одновременно с постройкой стекольного завода в Санкт-Петербурге, компания планирует построить аналогичные заводы в других городах и осуществлять самостоятельно сбыт стекольной продукции с помощью вновь создаваемых «торговых домов». Таким образом, строительство завода по производству стекла в Санкт-Петербурге становится частью формирующегося холдинга, сочетающего в себе горизонтальную и вертикальную интеграцию. В данном параграфе будет рассмотрен именно этот аспект – формирование интеграционных структур – как путь повышения устойчивости организаций. А в последующих – пути минимизации рисков конкретного проекта строительства стекольного завода в Санкт-Петербурге.

Как уже был описано выше, фактор открытой экономики способствовал тому, что существующие в промышленно-развитых странах различные организационно-правовые и организационно-хозяйственные формы существования организаций получили свое развитие и на постсоветском экономическом пространстве. Традиционные формы организации общественного хозяйства дополняются возможностями развития интеграционных процессов в ответ на необходимость постоянного повышения уровня конкурентоспособности.

Поэтому формирование организационной структуры управления проектом создания крупной интегрированной компании должно осуществляться с организационно-хозяйственной точки зрения в логике целей этой интегрированной структуры, а не с организационно-правовой, подразумевающей, что все участники проекта являются независимыми организациями и, теоретически, могут иметь свои цели, отличающиеся от целей интегрированной структуры.

Совершенно очевидно, что в состав крупных монополий могут входить несколько организаций. Рыночная экономика формирует кон-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

кретные механизмы их взаимодействия, которые могут реализоваться либо в форме трансакционных договорных связей, либо развития сложных схем владения. Такое крупное объединение должно рассматриваться в качестве отдельного субъекта рынка, имеющего единую тактику и стратегию поведения (рис. 5.1).

Оргструктура, выстроенная в логике интегрированного объединения и соответствующая ее целям, по окончании реализации проекта становится залогом того, что и вертикальная интеграция в цепочке «снабжение – производство – сбыт» и горизонтальная, объединяющая несколько производств, смогут обеспечить достижение как вертикального, так и горизонтального эффектов интеграции и способствовать достижению всех обозначенных в «пирамиде» целей и преимуществ интегрированной компании, а также способствовать увеличению прибыли, достижению монопольного положения на рынке, повышению организационной устойчивости, устойчивости к кризисам и рискам.

Классическое определение, данное в малом толковом словаре иностранных слов: «Холдинговая компания (компания держатель) – это компания, которая владеет контрольным пакетом акций каких-либо других предприятий с целью контроля и управления их деятельностью»[94]. В нем раскрывается суть классического понимания холдинга (с экономической точки зрения) – есть акционеры, владеющие акциями, которые либо сами управляют холдинговой структурой, либо доверяют управление общим бизнесом управляющей компании.

В настоящее время все отечественные холдинги можно разбить на несколько условных групп по определенным признакам, таким как структура логистики, схема переработки и выпуска продукции и другие.

1. **Горизонтальные холдинги** – объединение однородных бизнесов (энергетические компании, сбытовые, телекоммуникационные и пр.). Они представляют собой, по сути, филиальные структуры, которыми управляет головное (материнское) предприятие.

2. **Вертикальные холдинги** – объединение предприятий в одной производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продуктов потребления, сбыт). Примеры: объединения, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции, металлов, нефтепереработкой.

[94] Большой коммерческий словарь. – М.: 1996.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 5.1– «Пирамида», отражающая иерархию уровней управления интегрированной структурой по возрастанию сферы ответственности и полномочий управляющего, выстроенная в логике достижения целей, обеспечения преимуществ и повышения устойчивости интегрированной структуры.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3. **Смешанные холдинги** – наиболее сложный пример. В такой холдинг входят структуры, напрямую не связанные ни торговыми, ни производственными отношениями, как, например, российские банки, инвестирующие средства в какие-то предприятия. Их главная задача – куда-то вложить средства и затем их с выгодой своевременно изъять. По существу, это инвестиционные проекты.

Из этого разграничения типов холдингов видно, что классическое вышеприведенное определение, как окончательное, оправдано только для последней смешанной модели холдинга, когда входящие в него структуры, напрямую не связанные ни торговыми, ни производственными отношениями.

По другому определению:

Холдинг — это объединение юридических лиц, связанных между собой отношениями **экономической субординации** (обычно реализуемой через отношения владения). За счет такой субординации **вся структура в целом управляема, но при этом есть возможность обеспечить относительную самостоятельность отдельных ее элементов, необходимую для экономически эффективной работы системы.** Любой холдинг, как правило, состоит из типовых элементов: разного рода юридических лиц, находящихся между собой в тех или иных отношениях (а именно, в отношениях владения и договорных). Выбор организационно-правовых форм таких юридических лиц в целом небогат. Однако основные различия между ними состоят не в организационно-правовой форме, а в функциональном назначении того или иного элемента схемы. Пожалуй, к основным функциям подразделений типичного холдинга можно отнести следующие (для определенности предположим, что речь идет о производственном холдинге):

1. Производство.
2. Маркетинг.
3. Сбыт готовой продукции.
4. Снабжение сырьем и материалами.
5. Финансирование подразделений холдинга.
6. Владение акциями (долями) других организаций холдинга.
7. Владение интеллектуальной собственностью.
8. Управление другими организациями холдинга.
9. Оказание услуг другим организациям холдинга (юридических, бухгалтерских, предоставление персонала и т. д.).

Естественно, различные функции могут в принципе совмещаться в одном элементе. Структуру холдинга в корпоративном смысле (из каких юридических лиц он состоит) следует отличать от его ор-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ганизационной структуры в управленческом смысле, а также от финансовой структуры. В этом последнем смысле элементарными ячейками холдинга являются не юридические лица, а так называемые центры ответственности.

Несмотря на многообразие существующих целей и методов их достижения, корпоративная и организационная структуры всех холдингов во многом подобны. Более того, можно даже представить себе некий идеальный «типовой проект» холдинга, имеющий более или менее универсальный характер и обладающий максимальной устойчивостью. Это не значит, что данный проект подойдет абсолютно для всех, но он может стать отправной точкой, основой для «подгонки» под конкретную ситуацию (рис. 5.2).

В соответствии с этой логикой можно представить схематично структуру функций, входящих в холдинг организаций (рис. 5.3), и схему движения финансовых потоков холдинга (рис. 5.4).

Характерными чертами нашего идеального холдинга являются следующие. Во-первых, **функциональная специализация элементов холдинга**. Под каждую задачу (производство, торговля, владение и т. д.) создается отдельная компания. Такой подход обусловливается как соображениями контроля (каждый крупный центр ответственности логично оформить как отдельное юридическое лицо, приведя тем самым в соответствие корпоративную и управленческую схемы холдинга), так и налоговыми (налоговая оптимизация нередко предполагает выбор организационно-правовой формы компании, системы ее налогообложения, а иногда даже страны ее инкорпорации, в зависимости именно от функционального назначения компании), а также требованиями защиты активов (при возможном банкротстве одной из организаций холдинга остальные не пострадают).

Во-вторых, древовидная структура владения. Это значит, что схема владения имеет форму дерева (перевернутого, если следовать нашему рисунку): от каждого узла схемы может отходить несколько «ветвей», оканчивающихся узлами, из которых, в свою очередь, могут «расти» новые «ветви».

Именно древовидная структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения **сквозного контроля владельцев над всеми структурами холдинга**. Она же в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения (что необходимо для инвестиционной привлекательности) и обеспечивает естественное урегулирование интересов всех совладельцев холдинга (на уровне уставных документов головной холдинговой компании).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

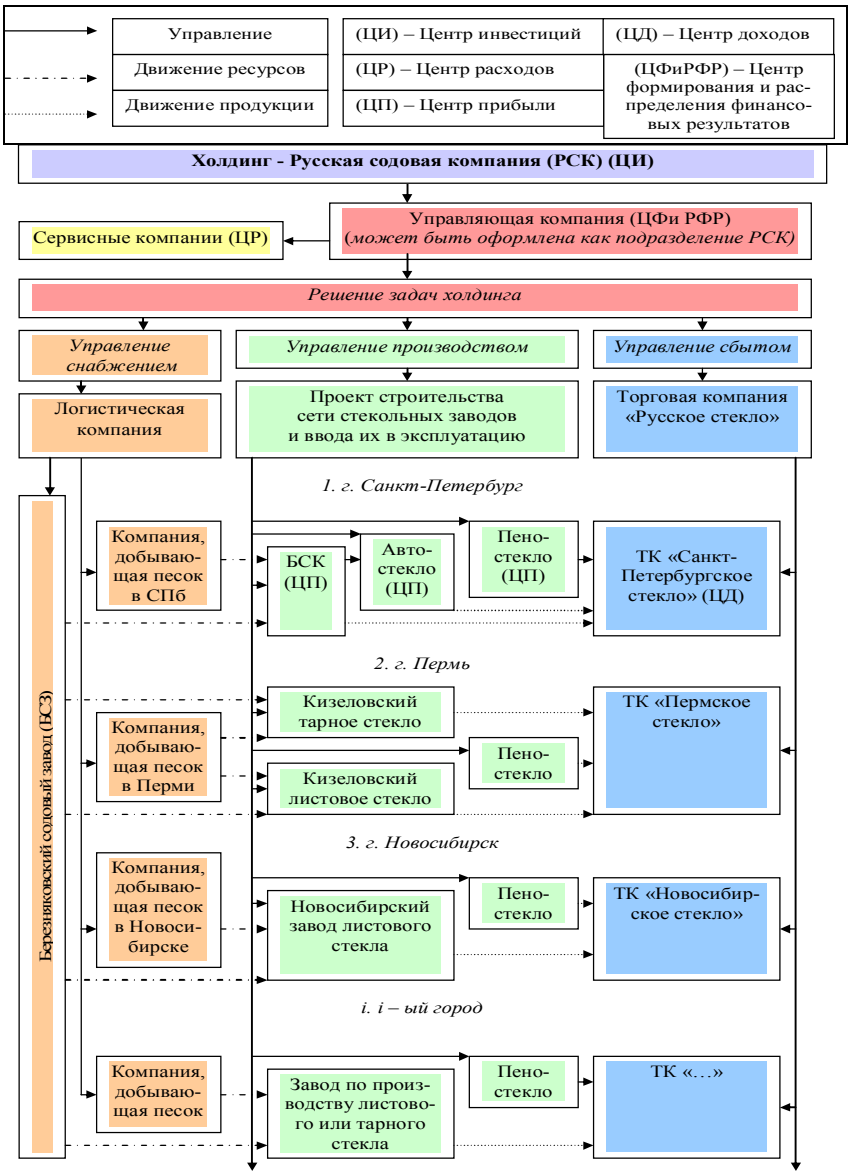

Рис. 5.2 – Модель вертикально и горизонтально интегрированного холдинга.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 5.3 – Функции ключевых подразделений холдинга.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

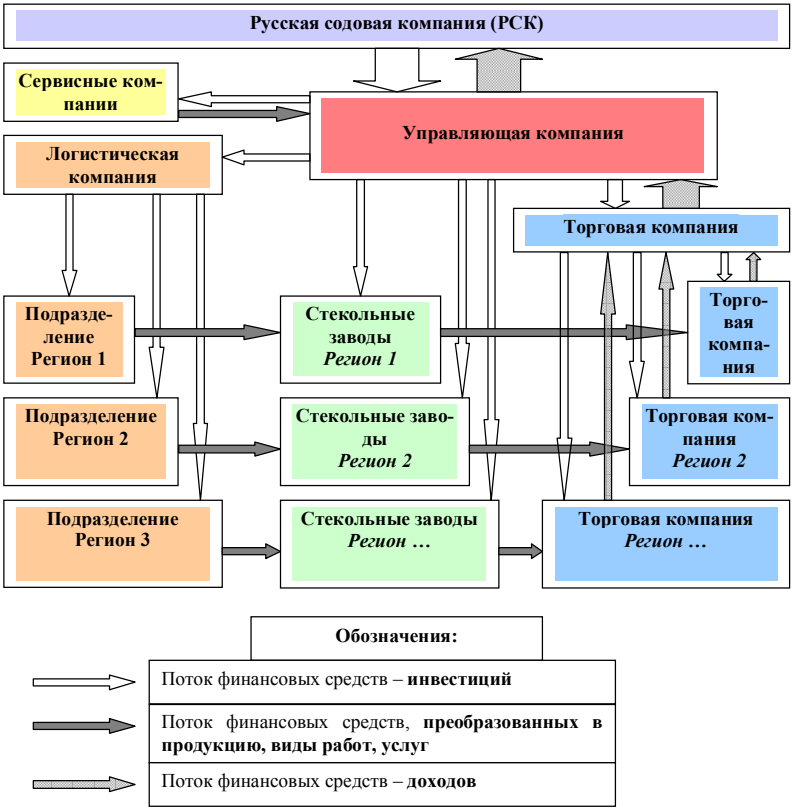

Рис. 5.4 – Движение финансовых потоков холдинга.

Необходимо остановиться еще на некоторых возможностях развития организационных структур холдинга.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще – на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний популярным стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления[95].

[95] Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями / Менеджмент в России и за рубежем, №5, 1998 г.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под **отделением (дивизионом)** подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был наконец-то отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с вышесказанным дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) или в соответствии с высказыванием А. Слоуна как «скоординированную децентрализацию»[96].

В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать:

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическо-

[96] Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями / Менеджмент в России и за рубежем, №5, 1998 г.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

му региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;

- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
- улучшение коммуникаций;
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях[97]:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать **организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров)** (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

Стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На

---

[97] Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями / Менеджмент в России и за рубежем, №5, 1998 г.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы.

Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был «Дженерал электрик». Во второй половине 70-х годов в этой компании насчитывалось порядка 200 отделений и 43 стратегических единиц бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество.

Можно сделать вывод, что переход к более гибким, адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства, был объективно необходим и закономерен.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается **матричная структура** (рис. 5.5). Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив (рис. 5.5). Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании.

Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 5.5 – Укрупненная модель матричной структуры управления – наложение дивизионально-региональной структуры на функциональную

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В связи с вышесказанным, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, которая наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход с продуктовым или функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления и не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а **улучшение их взаимодействия** в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является **развитая сеть горизонтальных связей**, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопро-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

сов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить и его недостатки:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- она является новой и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- характерно групповое принятие решений;
- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

Представленный «проект» холдинга не является полностью идеальным, а совмещает в себе различные «типы идеальности». То есть в нем присутствуют инструменты, предназначенные для решения различных задач. Следовательно, к рассматриваемому проекту следует относиться сугубо творчески, как к поводу для размышлений, а не догме. Сделав эту оговорку, мы, тем не менее, возвращаемся к мысли, что рассмотренный эскиз-проект во многом универсален и представляет собой здоровую основу для начала работы над созданием международного холдинга. Доводку проекта до стадии технической документации (уставные документы подразделений холдинга, шаблоны договоров и т. п.) должны, конечно, разрабатывать специалисты.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

5.2. Применение математического аппарата регрессионного анализа для моделирования и управления рисками и устойчивостью

Как уже было сказано выше, в данном параграфе будет исследована возможность управления рисками и устойчивостью на примере строительства завода по производству стекла Русской содовой компанией в Санкт-Петербурге.

Говоря о потребительском спросе на производимую продукцию, следует особо отметить, что российский рынок стекла – один из самых динамично развивающихся в мире. Эксперты оценивают ежегодные темпы роста рынка в целом примерно на 10-12% в год. Объем превышает 3 млрд. долл. США. Особо быстрыми темпами растет сегмент высококачественного стекла, выпускаемого по флоат-технологии.

Также основными характеристиками российского рынка листового стекла являются:

- емкость рынка листового стекла составляет 200 млн. кв. м. в год;
- в 2005 году в совокупности стекольная отрасль произвела 7,5 млн. т стекла. В денежном выражении это составило 96 млрд. руб., приблизительно 3,5 млрд. долл. США;
- в России отмечается сравнительно более низкий в сравнении с Европой объем потребления стекла. В 2004 г. потребление стекла на одного россиянина составило 9,5 кг. Для сравнения: в среднем на одного европейца приходится примерно 1,5 кг стекла в год;
- минимальная стоимость вхождения компании-новичка на стекольный рынок России – 100 млн. долл. США за линию по производству флоат-стекла. Учитывая сопутствующие расходы (здания, коммуникации, дополнительные перерабатывающие линии), эта величина вырастает до 130-150 млн. долл. США;
- в отрасли происходит реконструкция заводов. Работать на оборудовании, где физический и моральный износ составляет свыше 60% и, как результат, – средняя энергоемкость варки стекла в России выше на 20-30%, а средняя производительность труда ниже в 1,5-2 раза, негативное воздействие на окружающую среду выше в 2 раза, чем в западноевропейских странах, не продуктивно.

В России прогнозируется тенденция роста производства листового стекла. Наглядно это представлено на рис. 5.6.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Динамика производста листового стекла в России, млн. кв. м

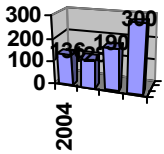

Рис. 5.6 – Динамика производства листового стекла в России, млн. кв. м.

Рост производства стекла обусловлен следующими факторами:

- высоким спросом на листовое стекло в России. Спрос на листовое стекло превышает предложение примерно на 23 %. Спрос представляет 7-10% в год;
- дефицитом листового стекла высокого качества, который вызван недостатком, имеющихся в России мощностей по производству флоат-стекла;
- размещением иностранными автомобильными компаниями, такими как Ford, Renault, BMW и др. заводов по сборке автомобилей на территории России;
- ростом потребления стекла в строительной отрасли. Например, отмечается тенденция роста производства стеклопакетов. Так, в 2000 г. в РФ было произведено 8-9 млн. кв. м. стеклопакетов, в 2005 г. – 20 млн. кв. м.;
- ростом объемов жилищного строительства.

Основная доля потребления стекла приходится на строительную отрасль, и в ближайшие 5 лет данная тенденция сохранится. Спрос на листовое стекло по мнению экспертов отрасли будет расти, и к 2010 году потребление стекла в России увеличится в раза от 2000-2005 гг. В натуральном выражении это составит 300 млн. кв. м листового стекла (рис. 5.7.)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

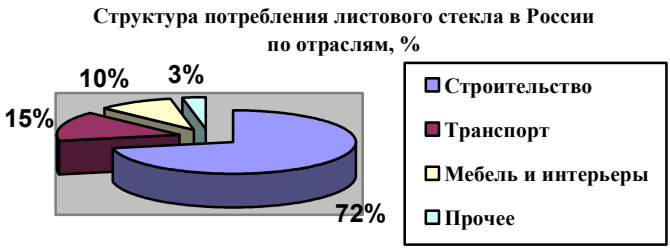

Рис. 5.7 – Структура потребления листового стекла в России по отраслям.

Поскольку необходимо уделять особое внимание не только качеству выпускаемой продукции, но и социальной деятельности, направленной на поддержание достойных и комфортных условий для продуктивной деятельности работников, охране их здоровья, улучшению социальных условий, а также соблюдению мер не только промышленной, но и экологической безопасности отрасли, данный инвестиционный проект может соответствовать принципам стратегической важности для города по ряду показателей.

При этом реализация проекта приведет к:

- весомому объему инвестиций в экономику региона;
- окупаемости проекта за 6-8 лет;
- содействию развития экономики Северо-Западного региона;
- созданию более 600 новых рабочих мест;
- содействию развития научного и технического потенциала стекольной отрасли региона;
- использованию последних достижений в области промышленного производства и переработки листового стекла (в т. ч. энерго- и ресурсосберегающих, экологически безопасных технологий);
- выпуску продукции, соответствующей мировым стандартам качества, что позволяет рассчитывать на получение заказов от ведущих зарубежных компаний-инвесторов, планирующих расширение своей деятельности на территории северо-запада РФ;
- положительному воздействию на ряд отраслей промышленности Российской Федерации (строительство, транспорт, метало- и деревообработка, промышленную переработку стекла и др.)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Намеченная площадка для строительства завода листового автомобильного и архитектурного стекла расположена на территории, не относящейся к категориям земель историко-культурного значения и особо охраняемым природным территориям и расположена за пределами зон охраны объектов культурного наследия, памятников природы, заказников и заповедников.

Территория будущего завода имеет начальные условия транспортной и инженерной инфраструктуры. Не представляется проблематичным обеспечение территории железнодорожным транспортом.

По инженерно-геологическим и гидрологическим условиям строительство сооружений на естественном основании в пределах рассматриваемой площадки нежелательно. Поэтому с расчетом возможных нагрузок, с учетом анализа физико-механических свойств подземных вод и моренных отложений основание будет усилено сваями.

По результатам инженерно-экологического обследования территории было установлено:

- участок земельного отвода по природной и техногенной составляющим радиационного фактора не представляет опасности;
- загрязненность атмосферного воздуха на территории участка органическими и неорганическими веществами отсутствует;
- шумовое воздействие не превышает норм, установленных для промышленных территорий.

Почво-грунты на территории участка подвержены химическому и эпидемиологическому загрязнению:

- часть территории участка (14 га) характеризуется опасными и чрезвычайно опасным уровнем загрязнения почв тяжелыми металлами;
- часть территории участка (7 га) по загрязнению бенз(а)пиреном и нефтепродуктами относятся к категории опасных и чрезвычайно опасных;
- общая площадь химического загрязнения составляет 18 га или 40% от обследованной территории;
- по бактериологическим показателям почвы земельного отвода на площади 21 га (47 %) относятся к категории опасных и чрезвычайно опасных по содержанию в них бактерий группы кишечных палочек;
- по гельминтологическим показателям почвы земельного отвода в основном относятся к категории «чистой».

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Основными источниками химического и эпидемического загрязнения почв являются насыпные грунты, содержащие строительный мусор, неблагоустроенные участки стихийной застройки и огороды при использовании органических удобрений и др., а также деятельность автотранспорта, загрязняющие участки вдоль дорог и по краям.

Неблагоприятная эпидемиологическая обстановка вызвана несанкционированными свалками и загрязнение на неблагоустроенной территории огородов с временной застройкой.

Таким образом, около половины территории участка не соответствует санитарным нормам по химическим показателям загрязнения почв и 47% – по эпидемиологическим показателям. При проектировании будут включены в состав работ мероприятия по рекультивации и санации загрязненных грунтов (дезинфекция, перекопка, перекрытие слоем чистого грунта не менее 0,5 м, вывоз на полигоны твердых бытовых отходов).

По результатам расчета приземных концентраций выбрасываемых вредных веществ от двух печей компании производственных линий флоат-стекла концентрации по основным веществам даже на территории завода не превышают 0,01-0,06 ПДК. С учетом фоновых концентраций приземные концентрации от деятельности завода не будет превышать санитарных норм.

В соответствии с данными проекта строительства завода по производству флоат-стекла влияние вредных выбросов и сбросов завода на окружающую среду минимально.

- Выброс вредных веществ в воздушный бассейн будет соответствовать регулирующим правилам Европейского Сообщества.
- Сточные воды не будут загружаться тяжелым загрязняющим веществом и будут базироваться на водном цикле закрытого контура.

Целью инвестирования является строительство завода по производству автомобильного и архитектурного стекла. Общая сумма инвестиций 16 822 080 000 руб. Источники финансирования – привлеченный капитал.

Инфляция зарплаты, сырья и стоимости продукции 12% в год.

Объем производства листового стекла – 219000 тонн в год. Объем производства автомобильного стекла – 219000 тонн в год.

Цена продажи листового стекла – 9720 руб. за тонну без НДС. Цена продажи автомобильного стекла составляет 69 000 руб. за тонну без НДС.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Сырьевые затраты (газ и электроэнергия) на 1 тонну стекла – 3780 руб. без учета НДС (*верхняя граница оценки из журнала Эксперт*).

Численность работающих 600 человек. Средняя заработная плата 35 000 руб. в месяц.

Общехозяйственные расходы завода 60 млн. руб. в год.

Все основные средства вводятся в эксплуатацию и начинают амортизироваться в начале 2008 года.

Среди продуктов завода будет представлена практически вся номенклатура фирменной продукции в области автомобильных и флоат-стекол с различными видами покрытий и широким ассортиментом свойств и высочайшим качеством продукции. Это бесцветное флоат-стекло с различным покрытием; тонированное в масле; с жесткими и мягкими покрытиями; энерго- и теплосберегающими покрытиями; высокопрозрачные стекла; автомобильные стекла (закаленные, триплекс стекло, с особыми свойствами и т. д.). Таким образом, риск невостребованности изготовленной продукции ничтожно мал. Поэтому в дальнейших расчетах он не принимается во внимание.

Итак, описание объекта строительства закончено. Следует особо отметить, что строительство инвестор-заказчик ведет с дочерней организацией-подрядчиком. Работы по оснащению противопожарной системой, водопроводом, канализацией, электроснабжению, установке аварийных генераторов, системы аккумуляторов и системы бесперебойного питания будут производиться субподрядной организацией.

Для построения эффективной системы риск-менеджмента для вышеописанной организации в процессе реализации проекта по строительству завода по выпуску листового и автомобильного стекла представляется целесообразным составить сценарий. Данный сценарий реализации проекта будет учитывать самоорганизующийся характер развития строительной организации. Возможные риски данного проекта классифицируются по среде возникновения риска, т. е. представленная в данной работе классификация рисков применяется с целью определения тех рисков, на которые организация может непосредственно влиять для их предотвращения, и возникновение которых не зависит от строительной организации.

Естественно, весь период реализации строительного инвестиционного проекта разбиваем на стадии. На отдельно взятой стадии реализации проекта вероятны проявления определенных рисков. Риски самые важные для соответствующей стадии строительного проекта выделены «жирным» шрифтом на рис. 5.8.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

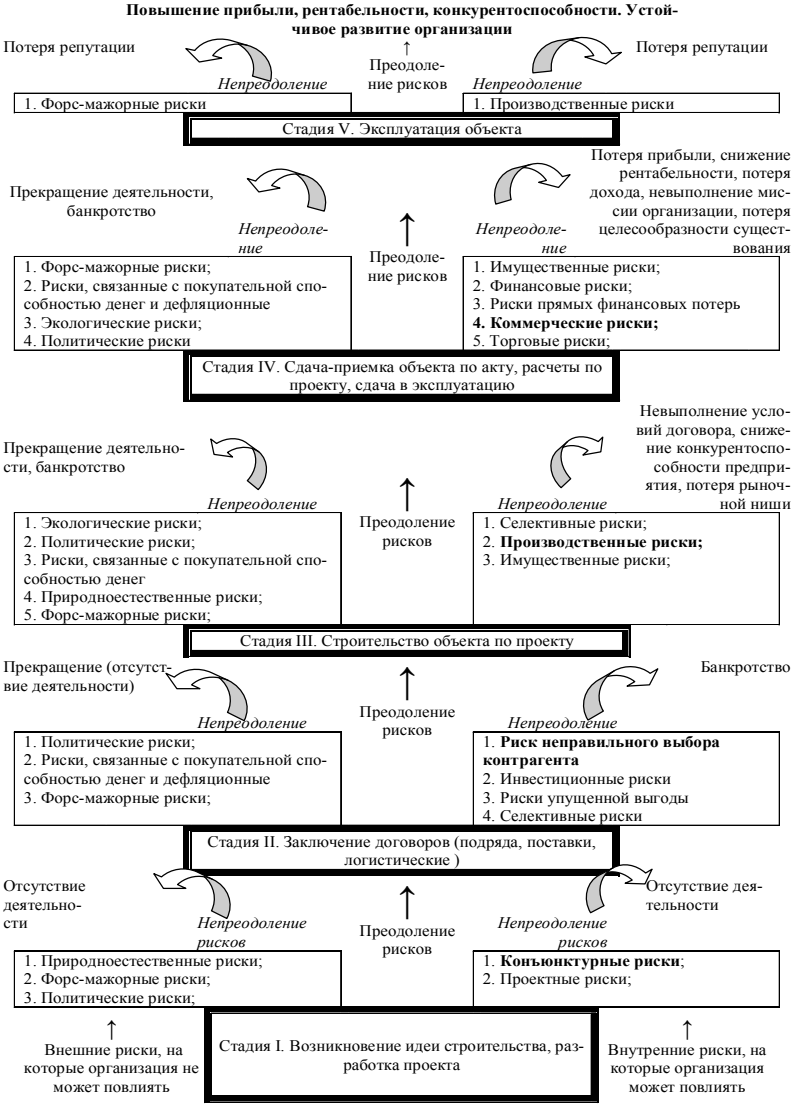

Рис. 5.8 – Сценарий реализации инвестиционного проекта строительства завода по выпуску стекла[98].

[98] Асаул В. В., Асаул М. А., Александрова Е. Б., Кришталь В. В. Управление рисками в строительстве на основе теории самоорганизации. – СПб.: Издание института проблем экономического возрождения, 2007. – 310 стр.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

На рисунке 5.8 представлен сценарий реализации инвестиционного проекта строительства завода по выпуску стекла. Представленный сценарий был разработан для реализуемого проекта завода по выпуску стекла, но он применим практически для всех объектов строительства.

В его основу заложено предположение, что на каждой стадии реализации строительного проекта, организация сталкивается с двумя видами рисков:

- внешними, на возникновение которых организация повлиять не может;
- внутренними, для преодоления которых организация может и должна прикладывать определенные усилия.

Возможность развития различных вариантов дальнейшего функционирования организации в зависимости от преодоления или не преодоления соответствующих рисков на каждой стадии позволила предположить, что именно этот момент – преодоления или не преодоления риска – можно интерпретировать как так называемую точку бифуркации[99].

После её прохождения развитие организации переходит на качественно новый уровень. Как видно из рис. 5.8, в случае не преодоления внешних рисков, не зависящих от организации, в её развитии наступают определенные негативные последствия, и, наоборот, в случае их преодоления организация переходит на новый качественный уровень развития – преступает к реализации следующей стадии проекта.

Таким же образом, развитие организации происходит и при возникновении внутренних рисков.

На рис. 5.8 и была представлена попытка изобразить это «ветвление» – возможность реализации различных сценариев развития организации при осуществлении ею проекта.

Это необходимо для того, чтобы на каждой стадии реализации проекта при формировании системы риск-менеджмента организации можно было всеобъемлюще учесть все внутренние и внешние риски, возникающие на каждой стадии, и выработать соответствующие мероприятия для их преодоления.

Для этого представляется целесообразным применить математический аппарат для формализации вероятностного характера реализации риска. Для этой цели предлагается использовать регрессионный анализ из-за возможности построения доверительных интервалов лю-

[99] Бифуркация – синоним «ветвление».

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

бой модели с различными вероятностями, что особенно важно при прогнозировании вероятности наступления рисковых событий.

Регрессионный анализ является важным разделом математической статистики и предназначается для изучения по выборным данным наличия статистической зависимости нескольких изучаемых величин, причем некоторые из них могут являться случайными. К моделям регрессии и регрессионному анализу на базе выборочных данных приводит исследование зависимости случайных величин от неслучайных, а также случайных величин.

Несколько сложных задач могут быть решены с помощью регрессионного анализа:

1) установление формы зависимости (линейная, нелинейная);

2) определение математического выражения функции регрессии или подбор эмпирического выражения функции регрессии;

3) построение точечных и интервальных оценок параметров функции регрессии;

4) нахождение точечных и интервальных оценок условных математических ожиданий, необходимых для построения доверительных интервалов, в которых с заданным уровнем значимости будут находиться средние значения свободной величины Y при конкретных значениях аргумента X; построение доверительных интервалов эмпирической регрессии в целом;

5) проверка согласованности найденной эмпирической функции регрессии выборочным данным или проверка адекватности проверенной модели.

Теория вероятностей и математическая статистика представляют собой инструмент для изучения статистической зависимости. Они не ставят своей целью изучения причин возникновения этих связей, которое является задачей каждого конкретного исследования.

Эти дисциплины – основа вероятностно-статистических методов принятия решений. Чтобы воспользоваться их математическим аппаратом, необходимо задачи принятия решений выразить в терминах вероятностно-статистических моделей. Применение конкретного вероятностно-статистического метода принятия решений состоит из трех этапов:

- переход от экономической, управленческой, технологической реальности к абстрактной математико-статистической схеме, т. е. построение вероятностной модели системы управления, технологического процесса, процедуры принятия решений, в частности по результатам статистического контроля, и т. п.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- проведение расчетов и получение выводов чисто математическими средствами в рамках вероятностной модели;
- интерпретация математико-статистических выводов применительно к реальной ситуации и принятие соответствующего решения.

Наиболее подходящим инструментом для установления зависимости одной случайной величины от другой, исходя из теоретических соображений, является регрессия. Регрессия Y на X показывает, как изменяется в среднем величина Y при изменении величины X.

Управление риском – это динамический процесс с обратной связью, при котором принятые решения должны периодически анализироваться и пересматриваться. Время идет, обстоятельства меняются и несут с собой перемены: появляются новые виды риска, или новые сведения об имеющихся видах риска, или дешевеет стратегия управления риском.

Снижение степени риска – это сокращение вероятности объема потерь. Для этого существует немало методов. Большая группа таких методов связана с подбором других операций, таких, чтобы суммарная операция имела меньший риск.

Соотношение максимально возможного объема убытка и объема собственных финансовых ресурсов инвестора представляет собой степень риска, ведущего к банкротству. Она измеряется с помощью коэффициента риска.

$$K_p = \frac{Y}{C},$$

где K_p – коэффициент риска;

Y – максимально возможная сумма убытка, руб.;

C – объем собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений средств, руб.

На основании вышесказанного можно предположить, что можно рассчитать параметры функции зависимости прибыли (убытка) от размера собственного капитала методом наименьших квадратов.

Как уже говорилось выше, в данной работе изучается процесс строительства завода по производству листового архитектурного и автомобильного стекла.

Повторимся, что планируемое строительство завода с будет состоять из двух линий по производству листового стекла, одна из которых предназначена для производства автомобильного стекла высокого качества – ***«Плавильная линия №1»***. Вторая линия предназначена

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

для производства архитектурного листового стекла высокого качества – ***«Плавильная линия №2»***. Плавильная линия №1 также может производить архитектурное стекло.

Монтаж и нагрев Линии 1 осуществляется в течение 20 месяцев, монтаж и нагрев линии 2 осуществляется в течение 6 месяцев после запуска Линии 1.

Эта информация представляется чрезвычайно важной для дальнейшего исследования, потому что третий год реализации проекта строительства завода будет переломным, т. е. бифуркационным. Успешный запуск Линии 1 позволит перейти к дальнейшей реализации проекта с последующим завершением строительства.

Это позволило выдвинуть предположение о том, что необходимо построить две линии регрессии.

Обоснуется это предположение тем, что величина риска при строительстве завода и ввода его в эксплуатацию может существенно отличаться от возможной величины рисков, возникающих при эксплуатации завода и выпуска готовой продукции.

Именно поэтому в данной работе мы разобьем исследуемый период на два этапа: 1 – 3 год и 3 – 8 годы реализации проекта. Соответственно этим периодам построим две линии регрессии[100].

В данной работе на одном графике были построены два доверительных интервала с разной вероятностью. Для полноты представления возьмем большую вероятность реализации события (80%) и маленькую вероятность (30%). Все вышеизложенные расчеты остаются правомерными для расчета доверительных интервалов с различной вероятностью реализации, в тот же момент дальнейшие расчеты будут расписаны отдельно для $\alpha_1 = 0{,}80$ и для $\alpha_2 = 0{,}30$.

Итак, построена линия регрессии, описывающая зависимость размера чистой прибыли от собственных средств в течении первых трех лет реализации проекта (рис. 5.9).

Дальнейший запуск ***плавильной линии № 1*** меняет зависимость, и мы строим другую линию регрессии, чтобы определить другие доверительные интервалы.

Далее на одном графике также будут строиться два доверительных интервала с разной вероятностью. Как и на линии регрессии № 1 возьмем большую вероятность реализации события (80%) и маленькую вероятность (30%).

---

[100] Подробно расчеты по коллективной работе, проведенной в данном направлении представлены в Асаул В. В., Асаул М. А., Александрова Е. Б., Кришталь В. В. Управление рисками в строительстве на основе теории самоорганизации. – СПб.: Издание института проблем экономического возрождения, 2007. – 310 стр.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

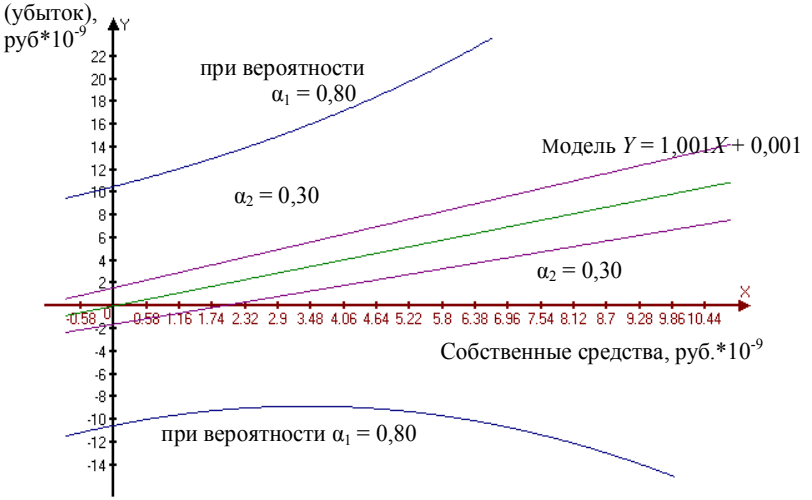

Рис. 5.9 – Доверительные интервалы линии регрессии 1.

В итоге, линия регрессия № 2 и её доверительные интервалы с вероятностью реализации 30% и 80% будет выглядеть таким образом, как представлено на рисунке 5.10.

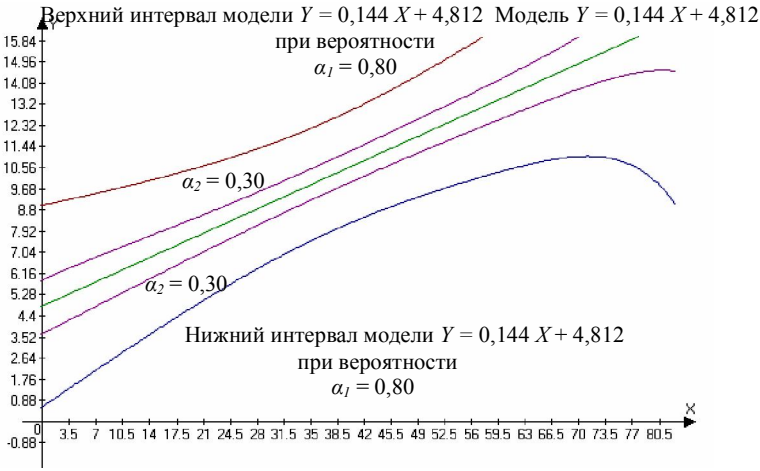

Рис. 5.10 – Доверительные интервалы линии регрессии № 2.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Ценность данной интерпретации заключается в возможности проигрывания различных сценариев развития событий с разной вероятностью наступления рисковых ситуаций.

Понятно, что при обосновании инвестиционной привлекательности проекта была заложена определенная эффективность. В цели настоящего исследования этот вопрос не входит, поэтому ценность для интерпретации рисков, в первую очередь, представляют именно доверительные интервалы, а именно не линия регрессии как таковая.

Для проигрывания различных сценариев необходимо четко представлять, что для сохранения заложенной эффективности необходимо, чтобы значение Y (прибыль (убыток)), при фиксированной величине X – должна попадать в доверительные интервалы модели с желаемой вероятностью (риском).

Сам коэффициент риска при этом может быть интерпретирован как *tg* угла наклона прямой, проведенной из любой точки аналогичной рассчитанной выше линии регрессии, к началу координат (рис. 5.11).

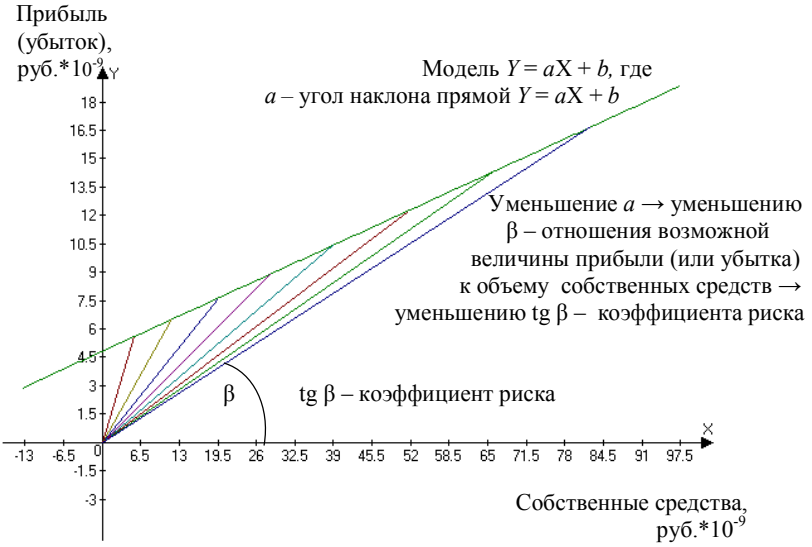

Рис. 5.11 – Графическая интерпретация изменения коэффициента риска строительного инвестиционного проекта

Таким образом, было проведено исследование возможности построения модели управления основными параметрами строительно-инвестиционного проекта с различной вероятностью проявления рис-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ковых событий для сохранения его заданной эффективности и устойчивости. В итоге была разработана модель учета вероятностного характера реализации риска, в основу которой заложено усовершенствование VaR-методов оценки рисков методами регрессионного анализа, применение которой позволяет управлять основными параметрами строительно-инвестиционного проекта с различной вероятностью с целью сохранения заданной его эффективности и устойчивости.

В целях настоящего исследования, необходимо также рассмотреть подробно, в каких пределах может меняться коэффициент риска, не угрожая падению устойчивости предприятия. Самым общим показателем устойчивости, как уже говорилось выше, является соотношение собственных средств организации к заемным. Зная это, можно построить соответствующие линии регрессии, описывающие данное соотношение, но что более важно, определить доверительные интервалы к моделям, обеспечивающие выполнение заложенного в проект показателя устойчивости.

Нецелесообразно строить единую линию регрессии по соотношению заемного и собственного капитала за весь период реализации проекта. Третий год по-прежнему остается бифуркационным в нашем проекте. Можно разбить время реализации проекта на 2 периода, как и при построении предыдущих линий регрессии, а именно 1 – 3 год (зависимость будет представлена линией регрессии № 3) и 3 – 8 годы проекта (линия регрессии № 4).

Начнем с первого периода, учитывая, что притока собственных средств пока нет, т. к. не запущена **плавильная линия № 1.**

Для полноты представления, как это было сделано ранее, возьмем большую вероятность реализации события (80%) и маленькую вероятность (30%). Это делается для того, чтобы определить, в каких интервалах может изменяться устойчивость предприятия с различной вероятностью – 80%, 30% или любой другой.

После проведения расчетов методами регрессионного анализа, как это было проведено в предыдущих случаях, и проверки качества аппроксимации полученной модели с помощью статистики Фишера была построена линия регрессия и её доверительные интервалы (рис. 5.12).

Данная зависимость иллюстрирует снижение объема заемных средств при увеличении объема собственных средств, что характеризует повышение устойчивости организации, реализующей проект, с каждым годом. Графическая интерпретация повышения устойчивости выглядит следующим образом (рис. 5.13).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

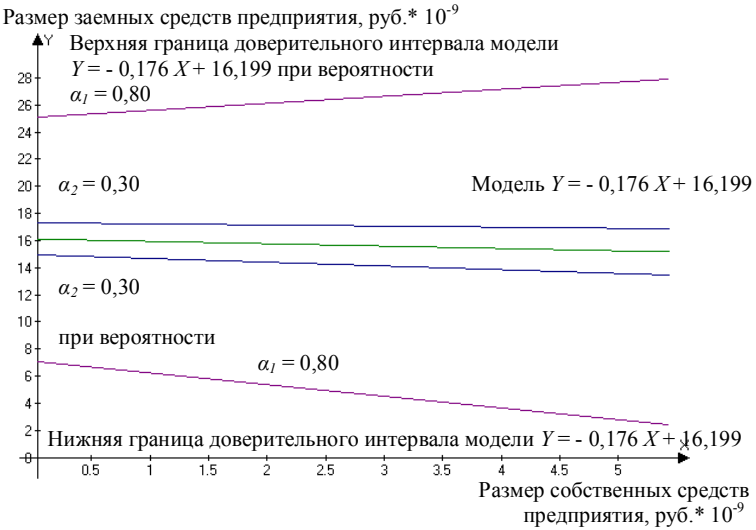

Рис. 5.12 – Доверительные интервалы линии регрессии № 3.

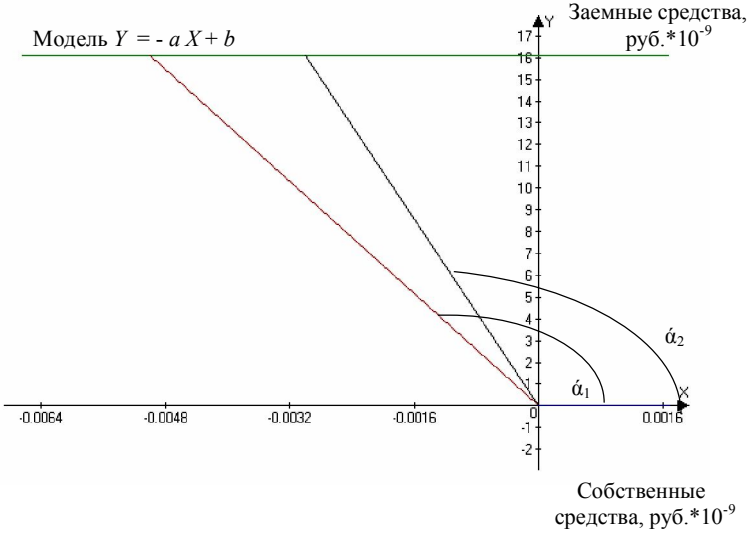

Рис. 5.13 – Скорость повышения устойчивости организации.

Таким образом, угол наклона прямой, проведенной из любой точки линии регрессии к началу координат по отношению к оси OX характеризует скорость повышения устойчивости организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В первом случае мы можем сказать, что линия регрессии имеет маленький угол наклона относительно оси OX и устойчивость организации растет медленными темпами, что и характерно для первого этапа строительства ввиду высокой степени риска на этом этапе.

Следующий этап – завершение строительства и ввода в эксплуатацию завода является переломным для проекта. Он переходит в качественно новое состояние – начинается производство и постепенно проект начинает окупаться.

Аналогичным способом находим линию регрессии № 4.

После проведения расчетов методами регрессионного анализа, как это было проведено в предыдущих случаях, и проверки качества аппроксимации полученной модели с помощью статистики Фишера была построена линия регрессия и её доверительные интервалы (рис. 5.14).

В итоге, линия регрессия № 4 и её доверительные интервалы с вероятностью реализации 30% и 80% будут выглядеть таким образом, как представлено на рис. 5.14.

Поскольку была введена в эксплуатацию плавильная линия № 1, запускается производство продукции, то проект постепенно начинает окупаться.

Поэтому линия регрессии также меняет свое поведение, увеличивается угол наклона к оси OX, т. е. увеличивается скорость повышения устойчивости организации. Графическая интерпретация представлена на рис. 5.15.

Она иллюстрирует снижение объема заемных средств и увеличение собственных средств. Уменьшается риск потери вложенных средств, появляется возможность для повышения устойчивости.

Таким образом, было проведено исследование возможности построения модели управления основными параметрами строительно-инвестиционного проекта с различной вероятностью проявления рисковых событий для сохранения его заданной эффективности и устойчивости.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

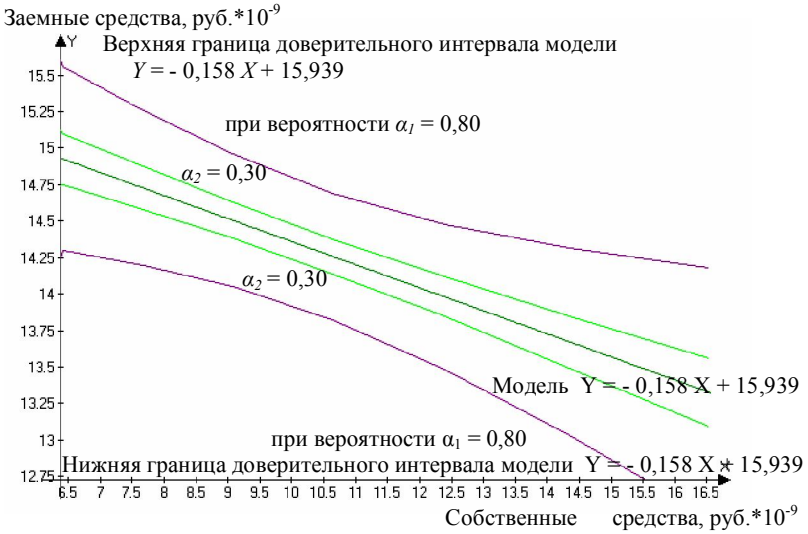

Рис. 5.14 – Доверительные интервалы линии регрессии № 4

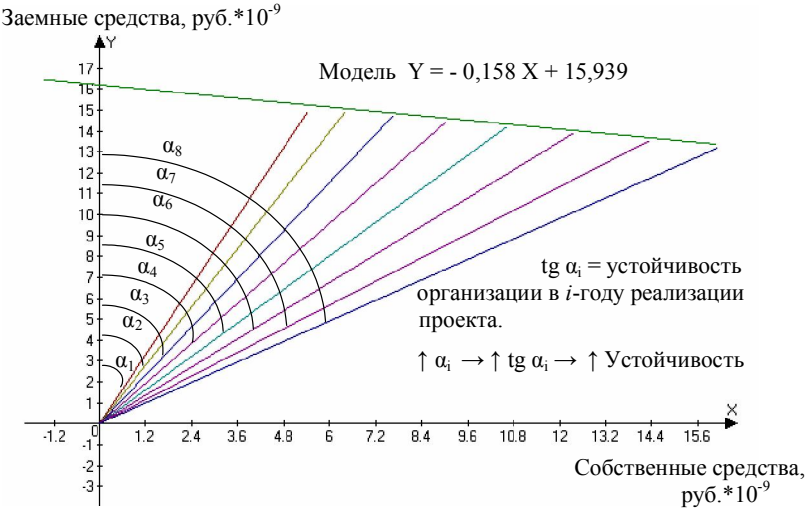

Рис. 5.15 – Графическая интерпретация повышения устойчивости организации

Вывод по результатам исследования, проведенного в данной главе, можно сделать следующий.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Формирование организационной структуры управления проектом создания крупной интегрированной **устойчивой** компании должно осуществляться с организационно-хозяйственной точки зрения в логике целей этой интегрированной структуры, а не с организационно-правовой, подразумевающей, что все участники проекта являются независимыми организациями и, теоретически, могут иметь свои цели, отличающиеся от целей интегрированной структуры.

Оргструктура, выстроенная в логике интегрированного объединения и соответствующая ее целям, по окончании реализации проекта становится залогом того, что и вертикальная интеграция в цепочке «снабжение – производство – сбыт» и горизонтальная, объединяющая несколько производств, смогут обеспечить достижение как вертикального, так и горизонтального эффектов интеграции и способствовать достижению всех целей и преимуществ интегрированной компании, а также способствовать увеличению прибыли, достижению монопольного положения на рынке, повышению **организационной устойчивости, устойчивости к кризисам и рискам**.

Несмотря на имеющиеся недостатки, для проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы возможным является применение одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа – **матричной структуры**. Она отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив: вертикального – управления функциональными и линейными структурными подразделениями компании; и горизонтального – управления отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится **поддержание баланса** между двумя организационными альтернативами с целью сохранения устойчивости организации.

Для построения эффективной системы риск-менеджмента для конкретной организации в процессе реализации проекта по строительству представляется целесообразным составление **сценария**, учитывающего самоорганизующийся характер развития строительной организации. Это необходимо для того, чтобы на каждой стадии реализации проекта при формировании системы риск-менеджмента организации можно было всеобъемлюще учесть все внутренние и внешние

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

риски, возникающие на каждой стадии, и выработать соответствующие мероприятия для их преодоления.

Целесообразным также представляется применение математического аппарата для формализации вероятностного характера реализации риска. Для этой цели можно использовать **регрессионный анализ** из-за возможности построения **доверительных интервалов** любой модели с различными вероятностями, что особенно важно при прогнозировании вероятности наступления рисковых событий.

Ценность этого заключается в возможности **проигрывания различных сценариев** развития событий с разной вероятностью наступления рисковых ситуаций.

Таким образом, было проведено исследование возможности построения модели управления основными параметрами строительно-инвестиционного проекта с различной вероятностью проявления рисковых событий для сохранения его заданной эффективности и устойчивости. В итоге была разработана модель учета вероятностного характера реализации риска, в основу которой заложено усовершенствование VaR-методов оценки рисков методами регрессионного анализа, применение которой позволяет управлять основными параметрами строительно-инвестиционного проекта с различной вероятностью с целью сохранения заданной его эффективности и устойчивости.

В целях настоящего исследования, также было подробно рассмотрено, в каких пределах может меняться коэффициент риска, не угрожая падению устойчивости предприятия. Самым общим показателем устойчивости, как уже говорилось выше, является соотношение собственных средств организации к заемным. Зная это, были построены соответствующие линии регрессии, описывающие данное соотношение, но что более важно, определены доверительные интервалы к моделям, обеспечивающие выполнение заложенного в проект показателя **устойчивости**.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение исследования можно сделать следующие **выводы**.

1. После проведения исследования теоретических основ управления устойчивостью предпринимательских структур путем определения понятия устойчивости в современной науке; выявления проблем функционирования и потери устойчивости организаций; выявления путей сохранения их устойчивости был сделан вывод о необходимости выделения в отдельные объекты управления организационной устойчивости, устойчивости к кризисам и устойчивости к рискам.

2. После проведения исследования был сделан вывод о необходимости применения менеджмента изменений для управления устойчивостью предпринимательской структуры с использованием возможностей реструктуризации как составной часть менеджмента изменений; применения менеджмента изменений в качестве альтернативного варианта антикризисного управления; предотвращения рисков в деятельности предпринимательской структуры, их влияния на изменения и устойчивость.

3. Исследовав возможности комплексного подхода к проведению всестороннего обследования деятельности организации и внешней среды, на основе использования системного подхода были выделены два необходимых условия сохранения устойчивости. Первое – целостность, как внутреннее единство, внутренняя обусловленность, характеризующая качественную определенность системы, которая определяет способность системы претерпевать изменения, сохраняя самое себя (закон функциональной эволюции). Достигается за счет целенаправленного поведения, целеполагания – как совершенствования элементов системы и ее самой для сохранения устойчивости, которая обеспечивает сохранение системы. Исходя из этого, производится выработка синергетических целей организации с целью сохранения ее устойчивости.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Вторым условием сохранения устойчивости выступает самосохранение, как наивысшая цель в любой наиболее сложной иерархии подцелей, которые может иметь организация, поскольку все подцели направлены на выживание. Оно определяет наилучшее будущее состояние, которое обеспечивает наибольшие гарантии для самосохранения, и достигается за счет сопоставления системы с внешней средой. Исходя из этого, проводится исследование внешней среды организации с учетом следующих ее свойств:

- источник ресурсов для поддержания потенциала организации, но в условиях конкуренции;
- сложность, определяемая числом факторов, на которые организация обязана реагировать;
- подвижность – скорость, с которой происходят изменения вокруг организации;
- неопределенность – функция количества и надежности информации, которой обладает организация.

При исследовании внутренней среды организации, в том числе, были исследованы финансовые показатели, определен рейтинговый показатель устойчивости, раскрыта сущность и содержание процесса управления рисками.

4. При исследовании возможности использования инструментов теории катастроф для моделирования устойчивости предпринимательской структуры был сделан следующий вывод.

Формализация процесса функционирования организации (предпринимательской структуры), т. е. определения управляющих параметров, критериев оптимизации и т. д., является задачей конкретного исследования в каждом конкретном случае. Но характеризовать построение системы описывающих уравнений процесса функционирования организации с целью выявления критических точек – катастроф – должна однонаправленность по принципу: минимум значений всех функций – «плохо», максимум – «хорошо». Тогда задачей управления при комплексном анализе состояния организации по всем жизненно важным критериям становится определение тенденции ее развития и принятие мер по регулированию ситуации и повышению устойчивости организации.

5. Исследованные методы минимизация риска могут применяться в системе риск-менеджмента на определенных стадиях развития организации. Решение о применении того или иного метода зависит от субъективно профессионального выбора и формализации процесса функционирования риск-менеджмента в соответствии с целями каждого конкретного проекта или исследования. В данном случае та-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

кая формализация должна строиться с учетом самоорганизующегося характера развития организации. Это, на наш взгляд, позволит применить именно тот метод, который в наибольшей степени будет способствовать объективной оценке вероятности наступления рисковых событий.

В случае невозможности применения того или иного метода в «чистом» виде, должна быть произведена адаптация этого метода к конкретным условиям проекта или разработана модификация метода, обеспечивающая его соответствие обоснованным теоретическим предположениям и исследованиям.

Также после проведения исследования были сформулированы некоторые **рекомендации**:

1. При управлении организационной устойчивостью предпринимательской структуры может быть рекомендовано использование реструктуризации как связанной, так и не связанной с реорганизацией юридического лица. В зависимости от принятой стратегии роста – приобретение внешней структуры либо собственное развитие – может быть рекомендовано использование системы трансакций, отношений собственности и изменения структуры капитала как инструментов интеграции. Оптимальное сочетание вертикальной и горизонтальной интеграции позволит предпринимательской структуре определить наиболее эффективный масштаб производства, получить необходимую экономию по издержкам, преодолеть возможные препятствия на вход на соответствующие рынки.

2. Предпринимательские структуры, осуществляющие свою деятельность в инвестиционно-строительной сфере, подвержены значительному числу рисков, которые невозможно застраховать, или страхование в каких-то случаях является неэффективным. Поэтому процесс управления рисками должен быть организован как комплексный непрерывный процесс, направленный на минимизацию и компенсацию рисков, как действия по ограничению риска в системе экономических отношений, включающие идентификацию, анализ рисков, их оценку, разработку и обоснование управленческого решения, в целях повышения устойчивости организаций.

3. При реализации конкретного проекта, связанного с реструктуризацией, интеграцией, может быть рекомендовано выстраивать организационную структуру в логике интегрированного объединения и соответствующую ее целям, отражающую иерархию уровней управления интегрированной структурой по возрастанию сферы ответственности и полномочий управляющего, выстроенную в логике достижения целей, обеспечения преимуществ и повышения устойчивости ин-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тегрированной структуры. Это сможет способствовать увеличению прибыли, достижению лучшего положения на рынке, повышению организационной устойчивости, устойчивости к кризисам и рискам.

4. Для построения эффективной системы риск-менеджмента для конкретной организации в процессе реализации проекта по строительству может быть рекомендовано составление сценария, учитывающего самоорганизующийся характер развития организации. Это необходимо для того, чтобы на каждой стадии реализации проекта при формировании системы риск-менеджмента организации можно было всеобъемлюще учесть все внутренние и внешние риски, возникающие на каждой стадии, и выработать соответствующие мероприятия для их преодоления.

5. Целесообразным также представляется осуществлять разработку мер по недопущению и преодолению потери устойчивости к кризисам на стыке взаимодействия экономики, права и современной социологии, с использованием элементов теории катастроф для моделирования устойчивости; возможностей социальной межличностной диагностики для поддержания отношений в нормальном состоянии; различных вариантов проведения процедуры банкротства с учетом возможностей современного законодательства.

В данной книге представлены результаты, достигнутые в процессе комплексного решения важной народнохозяйственной проблемы развития теории и методологии обеспечения устойчивости предпринимательских структур в инвестиционно-строительной сфере на основе: менеджмента изменений, риск-менеджмента, антикризисного управления.

В частности, развита и дополнена теория управления процессом обеспечения устойчивости предпринимательских структур, которая на основе исследованных проблем их функционирования обосновывает необходимость выделения в отдельные объекты управления организационную устойчивость, устойчивость к кризисам и устойчивость к рискам.

Предложена концепция менеджмента изменений как инструмента управления устойчивостью предпринимательской структуры, опирающегося на комплексный мониторинг всех изменений ее состояния и развития: диагностику экономического и финансового состояния, внешней и внутренней среды, факторов риска.

Разработана методология обеспечения устойчивости предпринимательских структур на основе применения в качестве инструмента управления менеджмента изменений, позволяющего обеспечить:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- необходимые условия сохранения устойчивости – целостность, достигающуюся за счет целенаправленного поведения, и самосохранение, достигающуюся за счет сопоставления с внешней средой;
- организационную устойчивость – использованием реструктуризации, как связанной, так и не связанной с реорганизацией юридического лица, базирующейся на возможностях интеграционных процессов;
- устойчивость к кризисам – комплексным мониторингом всех изменений экономической системы и выработкой соответствующих адекватных управленческих решений по недопущению, преодолению кризисных явлений;
- устойчивостью к рискам – систематизацией процесса управления рисками и выработкой соответствующих превентивных, реактивных и антиципативных мероприятий по нейтрализации рисковых событий.

Уточнены и развиты синергетические цели организации, предполагающие приобретение и сохранение репутации, развитие организационной культуры и организационной памяти, как запаса знаний для сохранения устойчивости при принятии комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации.

Предложен рейтинговый показатель финансовой устойчивости строительной организации, оценивающий минимально необходимый уровень устойчивости, базирующийся на использовании коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, автономии, обеспеченности собственными средствами, восстановления платежеспособности, финансирования, маневренности собственного капитала, обеспеченности запасов и затрат, интенсивности оборота авансируемого капитала (оборачиваемость активов), рентабельности собственного капитала.

Разработана модель и обоснована функциональная специализация элементов крупной интегрированной компании (холдинга), обеспечивающая преимущества и повышение устойчивости, примере конкретного проекта.

При потере устойчивости организации к кризисам – банкротстве – обосновано для недопущения кризиса применение принципов теории катастроф в моделировании устойчивости организации; использование социальной межличностной диагностики. С помощью анализа нормативно-правовой базы процедуры банкротства обоснованы при преодолении кризисных явлений: необходимость возбуждения процедуры банкротства на самых ранних стадиях кризиса и продажа организации единым комплексом.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Отличительной чертой данной работы является применение менеджмента изменений в качестве инструмента управления устойчивостью:

- организационной – изменением структуры капитала, схемы владения и системы трансакций при реструктуризации компании;
- устойчивостью к кризисам – комплексным мониторингом всех изменений экономической системы и выработкой соответствующих адекватных управленческих решений по недопущению, преодолению кризисных явлений;
- устойчивостью к рискам – моделированием изменений и выработкой соответствующих превентивных, реактивных и антиципативных мероприятий по нейтрализации рисковых событий.

Сделанное теоретическое обобщение повышения устойчивости предпринимательских структур в инвестиционно-строительной сфере, углубляет содержание методов обеспечения их устойчивого развития и моделирования рисковых событий.

Практическая значимость полученных результатов исследования заключается в возможности: осуществления систематизации информационного материала по устойчивому развитию предпринимательской структуры; оптимизации распределения финансовых средств; управления изменениями внутри организаций, оперативно реагирующего на постоянно изменяющиеся внешние условия; моделирования развития кризисных процессов, оценки их влияния на устойчивость, выработки соответствующих механизмов их недопущения; повышения устойчивости предпринимательской структуры; прогнозирования, недопущения или эффективного преодоления рисковых событий.

Применение разработанной методологии способствует объективной оценке устойчивости предпринимательских структур в строительстве, преодолению кризисных явлений, возможных рисков, формированию эффективных предпринимательских структур, обладающих высокой устойчивостью и стабильностью, **что является решением важной экономической проблемы.**

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айдаров, Л. А. Методы реализации экономической политики предпринимательских структур: контроллинг, мониторинг // Экономическое Возрождение России – 2005. - № 2. - С. 47 – 53.
2. Актуальные проблемы технологии, организации и управления строительным производством: Сб. науч. тр. / М-во образования Рос. Федерации, Воронеж. гос. архит.-строит. ун-т // Редкол.: В.Я. Мищенко (отв. ред.) и др. – Воронеж: ВГАСА, 2000. – 124 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2001.
4. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. – М.: Закон и право, 1995.
5. Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003, с. 106.
6. Ардзинов, В. Д. Организация предпринимательской деятельности / В. Д. Ардзинов, М. Н. Юденко // Экономическое Возрождение России.-2005.- №3.- С.82-87.
7. Армстронг, М. Performance Management. Управление эффективностью работы / Армстронг, М. Бэрон А. // Издательство: HIPPO, 2005 г. – 384 с.
8. Арнольд, В. И. Теория катастроф М.: Наука, 1990.
9. Асаул, А. Н. Антикризисное управление корпоративными структурами в инвестиционно-строительном комплексе / А. Н. Асаул, М. А. Джаман. - СПб. : СПбГАСУ, 2001.
10. Асаул, А. Н. Кризисы в развитии строительной организации и их диагностика / А. Н. Асаул , Ю. В. Коротаева // Дорожно-транспортный комплекс, экономика, экология, строительство и архитектура : Мат. Межд. науч.-практ. конф., 21-23 мая 2003. – Омск: Изд-во СибАДИ, -2003. Книга 3.
11. Асаул А. Н. Критерии эффективности деятельности корпоративной структуры / Асаул А.Н., Батрак А.В. // Экономика строительства, 2001, № 5 (505), М.: «Стройинформация», с. 18.
12. Асаул А. Н. Основы построения организационной структуры коммерческой организации / Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Ерофеев П. Ю. // СПб.: «Гуманистика», 2004. – 448с.
13. Асаул, А. Н. Особенности формирования децентрализованной организационной структуры строительного предприятия / А. Н. Асаул, Н. А. Асаул // Экономика стр-ва. - 2001. - № 8.
14. Асаул А. Н. Особенности формирования строительного комплекса

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

в современных условиях / Асаул А. Н. // Экон. история России: проблемы, поиски, решения. – М.; Волгоград, 2002. – Вып.4. – С. 417- 422.
15. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / Асаул А. Н., Войнаренко М. П. СПб.: «Гуманистика», 2004. – 448 с.
16. Асаул, А. Н. Предпринимательские сети в строительстве / Асаул А. Н., Скуматов Е. Г., Локтеева Г. Е. Под ред. д. э. н., проф. Асаула А. Н. СПб.: Гуманистика, 2005. – 256 с.
17. Асаул, А. Н. Принципы оценки эффективности предпринимательских сетей / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности : сб науч. тр. Вып. 2. Т. 2 - СПб. : СПбГАСУ, 2004.
18. Асаул, А. Н. Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства на региональном уровне : науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России / А. Н. Асаул, И. В. Денисова. - М. ; СПб. : Вольное экономическое общество, 2002. - т. 11.
19. Асаул, А. Н. Развитие предпринимательства в России // Регион: политика, экономика, социология. - 2002. - № 3-4.
20. Асаул, А. Н. Риски в деятельности строительной организации // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно- строительной деятельности : сб. науч. тр. - СПб. : СПбГАСУ. - 2004. - В. 2. Т. 1.
21. Асаул, А. Н. Становление предпринимательской деятельности в контексте парадигмы глобализации экономики : науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. - М. ; СПб. : Вольное экономическое общество, 2002. - т. 10.
22. Асаул А. Н. Строительный кластер – новая региональная производственная система / Асаул А. Н. // Экономика строительства. – 2004. – №6. – С.16 – 26.
23. Асаул, А. Н. Феномен предпринимательства / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Е. И. Рыбнов // Регион: политика, экономика, социология. - 2003. - № 4.
24. Асаул В. В. Проблемы повышения конкурентоспособности строительных организаций / Асаул В. В., Асаул М. А. // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности: Сб. науч. тр. – Вып. 2, Т.2. – СПб.: СПбГАСУ, 2004. – 211 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

25. Асаул, В. В. Самоорганизация и экономическая интеграция: общие точки / В. В. Асаул, В. И. Кришталь. Камский гос. политехн. ин-т. – РАН, М.: Academia, 2004. – 186с.: ил., библ. - (Монографические исследования: экономика).
26. Асаул В. В. Совершенствование экономического механизма лизинговых услуг в инвестиционно-строительном комплексе / Асаул М. А., Асаул В. В.// Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности. Сборник научных трудов. Выпуск 1. – СПб.: Изд-во СПб ГАСУ, 2004.
27. Асаул, В. В. Сущность и проблемы функционирования строительных организаций в условиях конкуренции // По пути к возрождению: переход России на инновационный путь развития: Науч. тр. Российской научно-практической конференции – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. – 310 с.
28. Асаул, В. В. Управление рисками в строительстве на основе теории самоорганизации / Асаул В. В., Асаул М. А., Александрова Е. Б., Кришталь В. В. СПб.: Издание института проблем экономического возрождения, 2007. – 310 стр.
29. Асаул В. В. Экология и лизинговые инвестиции в строительстве / Асаул В. В., Асаул М. А. // Проблемы выживания и экологические механизмы хозяйствования в регионе Прикамья: Материалы III международного симпозиума. – Набережные Челны.-КамПИ, 2002.
30. Асаул Н. А. Особенности формирования децентрализованной организационной структуры строительного предприятия / Асаул Н. А. // Экономика стр-ва. – 2001. – №8. – С. 43 - 50.
31. Асаул Н. А. Совершенствование организационной структуры строительной организации с использованием современных программных продуктов // Экономика стр-ва. – М., 2001. – №11. – С. 2 - 12.
32. Ашмарин, И. И. Устойчивое человеческое развитие: размышления о понятии (philosophy.nsc.ru).
33. Баканов, М. И. Теория экономического анализа / Баканов М. И., Шеремет А. Д. М.:«Финансы и статистика», 2000. — 416 с: ил.
34. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
35. Балабекян, Е. Р. Использование принципа Альтмана при анализе финансовых систем // Управление проектами и управление на основе знаний в технологиях менеджмента / Материалы межрегион. науч.-практ. конф. / Под ред. Долятовского В. А., Касакова

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

А. И. Отрадная: ИУ-БиП-ОГИ, 2000.
36. Бандурин, В.В. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. М.: Наука и экономика, 1999.
37. Барбашин, Е. А. Введение в теорию устойчивости М.: Наука, 1967.
38. Баранников, А. Ф., Проблемы реструктуризации и эффективной работы крупных АО в строительстве / А. Ф. Баранников, С. В. Чернятин // Экономика. Управление. Культура. - М., 2000. - Вып.7. - С.81-88.
39. Баранов, В. В. Финансовый менеджмент. М.: Дело, 2002. – 272с.
40. Барканов, А. С. Оценка экономической устойчивости строительных предприятий // Промышленное и гражданское строительство .- 2004.- №11.- С. 47-48.
41. Баутин, Н. Н. Методы и приемы качественного исследования динамических систем на плоскости / Баутин Н. Н., Леонтович Е. А. М.: Наука, 1990.
42. Бджола, В. Д. Финансовая санация предприятия: формы и источники // Финансовые исследования. – 2002. – № 4. – С. 48 – 52.
43. Белов, В. Г. Формирование и развитие предпринимательских сетей в отечественной экономике // Экономическое Возрождение России.-2004.- №2.- С.84-87.
44. Бекарян, Л. А. Модель оценки эффективности жилищного строительства / Л. А. Бекарян, М. Б. Крученов // Аудит и фин. анализ. - 2003. - N4 (IV кв.). - С.234-246.
45. Богачев, В. Ф. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. СПб.: Издательский дом «Коврус», 1998.
46. Боков, В. В. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике / Боков В. В., Забелин П. В. М.: «Издательство ПРИОР», 2000. – 128 с.
47. Бондарева, Н. А. Формирование и прогнозирование показателей, оценки эффективности деятельности строительных предприятий // Промышленное и гражданское строительство .- 2004.- №11.- С. 45-46.
48. Боровкова, В. А. Управление рисками в торговле. СПб.: Питер, 2004 – 288 с.
49. Бороздин, С. В. Экономическое управление в условиях системного кризиса / Бороздин С. В., Максимов А. Ф. М.: ГУЗ, 2000. – 350 с.
50. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Под. ред. Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
51. Брёкер, Т. Дифференцируемые ростки и катастрофы / Брёкер Т., Ландер Л. М.: Мир, 1977.
52. Брянцева, И. В. Рейтинговая оценка экономической устойчивости строительного предприятия // Экономика строительства .- 2002.- №11.- С. 20-28.
53. Васильев, В. М. Страхование строительных рисков // Петербургский строительный рынок .- 2004. - № 8. - С. 90.
54. Вахмистров, А. И. Роль и место строительного комплекса в решении социальных и экономических проблем Санкт-Петербурга./ А. И. Вахмистров. - СПб. : Стройиздат СПб, 2002, - 36с.
55. Вахмистров, А. И. Управление инвестиционно-строительным комплексом мегаполиса / А. И. Вахмистров – СПб : ОАО Издательство Стройиздат СПб, 2004. - 224 с.
56. Верстина Н. Г., Еленева Ю. Я. Обеспечение конкурентоспособности строительных предприятий на основе стоимостного подхода к их реструктуризации // Экономика строительства. - 2004. - N4. - С.2-19.
57. Верстина, Н. Г. Стоимостной подход к реструктуризации строительных предприятий // Экономика стр-ва. - 2002. - № 3. - С. 2-16.
58. Верстина, Н. Г. Финансовый менеджмент в строительстве: что, зачем и как // Экономика стр-ва. - 2005. - № 1. - С. 24-35.
59. Винер, Н. Информационное общество / Издательство: АСТ, 2004.
60. Воронин, М. И. Диагностика результатов деятельности строительных организаций // Экономика строительства .- 2004.- №1.- С.42-52.
61. Вотолевский, В. Л. Расчет рисков в строительном бизнесе // Упр. риском. - 2004. - № 2. - С. 25-31.
62. Вяткин, В. Н. Риск – менеджмент / Вяткин В. Н., Гамза В. А. М.: «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.
63. Газин, Г. Наука поглощений / Газин Г., Манаков Д., http://www.gaap.ru/biblio/corpfin.
64. Галпин, Тимоти Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level / Галпин, Тимоти Дж., Хэндон, Марк. М.: Вильямс, 2005.
65. Гиляровская, Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

коммерческого предприятия. СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
66. Гиляровская, Л. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л. Гиляровская, А. Вехорева. СПб.: Питер, 2003.
67. Гилмор, Р. Прикладная теория катастроф, т.1 М.: Мир, 1984.
68. Гилмор, Р. Прикладная теория катастроф, т.2 М.: Мир, 1984.
69. Головин, С. Д. Оценка результатов хозяйственной деятельности предприятий. М.: Финансы и статистика, 2000. – 64 с.
70. Голушкин, А. А. Стратегия развития строительного комплекса Российской Федерации // Пром. и гражд. стр-во. - 2003. - № 3. - С. 22-23.
71. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: В поисках совершенства управления. МНИИПУ, 2003.
72. Горелов, А. О российской специфике института банкротства // Рынок ценных бумаг. – 1998. – № 19 – 20. – С. 21 – 43.
73. Грабовый, П. Г. Риски в современном бизнесе / Грабовый П. Г., Петрова С. М. М: Издательство «АЛАНС», 2001. – 294 с.
74. Грахов, В. П. Эволюция концепций деятельности коммерческих организаций. // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности : сб. науч. тр. Вып. 2. Т. 2. - СПб. : СПбГАСУ, 2004. - С. 141-145.
75. Грачев, А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. М.: Издательство «Финпресс», 2002. – 208 с.
76. Грачев, А. В. Моделирование финансовой устойчивости предприятия М.: Издательство «Финпресс», 2002.
77. Гражданский кодекс РФ. Часть 1, Раздел 1, Подраздел 1, Гл. 1, ст. 2.
78. Гринберг, Р. С. Теоретические аспекты экономического развития России / Р. С. Гринберг, А. Я. Рубинштейн // Экономическое Возрождение России.-2004.- №2.- С.24-27.
79. Гришаев, С. П. Банкротство: законодательство и практика применения в России и за рубежом / Гришаев С. П., Аленичева Т. Д. М.: ЮКИС, 1993.
80. Гумба, Х.М. Оценка эффективности диверсификации в строительстве // Экономика строительства.- 2004.- №12.- С.25-33.
81. Гурова, Т. Проблемы инвестиций / Гурова Т., Щенкова Н. М.: Эксперт, 2000. — 151 с.
82. Давыдова, Г. В. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий / Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. // Управление риском. – 1998. – № 3. – С. 13 – 20.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

83. Дашкеев, В. Институциональные и общеэкономические ограничения экономического роста (результаты опроса промышленных предприятий) / В. Дашкеев, Л. Фрейнкман. Экономико-политическая ситуация в России, январь 2008 года, ИЭПП.
84. Дворецкий, А. А. Экономическая оценка бизнеса строительных предприятий // Экономика строительства .- 2002.- №11.- С.2-10.
85. Демидович, Б. П.Лекции по математической теории устойчивости. М.: Наука, 1967.
86. Демченков, В. С. Системный анализ деятельности предприятий / Демченков В. С, Милета В. И. М: Финансы и статистика, 2001. – 182 с.
87. Дерюгин, П. П. Теоретико-методологический анализ социальной диагностики межличностных отношений. СПб.: СПбГУ, ООО «АкадемПринт», 2001.
88. Долан, Э. Рынок: микроэкономическая модель / Долан Э., Линдсей Д. СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
89. Донцова, Л. В. Анализ эффективности производственно-хозяйственной деятельности строительной организации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - N 5 (сент.-окт.). - С.114-128.
90. Донцова, Л. В. Экспресс-метод оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций // Стройинформ-СПб.- 1999. - N10. - С.69-75.
91. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента: Перевод с английского. М.: Вильямс. 2008.
92. Дурович, А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Минск, 1997.
93. Евстигнеев, В. Р. Идеи И. Пригожина в экономике. Нелинейность и финансовые системы. М.: «Общественные науки и современность», № 1, 1998.
94. Заренков, В. А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики / В. А. Заренков. - СПб. : Стройиздат-СПб, 1999. - 288 с.
95. Иванов, А. А. Риск-менеджмент / Иванов А. А., Олейников С. Я., Бочаров С. А. М.: МЭСИ, 2005.
96. Изряднова, О. Экономико-политическая ситуация в России, январь 2008 года, ИЭПП, Реальный сектор экономики: факторы и тенденции.
97. Изряднова, О. Экономико-политическая ситуация в России, февраль 2008 года, ИЭПП, Инвестиции в основной капитал.
98. Ионцев, М. Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

99. Йосс, Ж. Элементарная теория устойчивости и бифуркаций / Йосс Ж., Джозеф Д. М.: Мир, 1983.
100. Калмыков, Г. И. Строительный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть? / Г. И. Калмыков. - М. : Флинта: Наука, 2003. - 440 с.
101. Калугин, В. А. Решение проблемы многокритериальности при оценке альтернатив //Экономика строительства .- 2004.- №1.- С. 16-29. (Метод определения эффективности ведения строительных работ).
102. Канторович, Л. В. Функциональный анализ / Канторович Л. В., Акилов Г. П. М.: Наука, 2001. – 752 с.
103. Касти, Дж. Большие системы. Связность, сложность, катастрофы. М.: Мир, 1982.
104. Качалов, И. Три ключевых параметра развития кризисов компании // Управление компанией. – 2002. – № 9 (67). – С.60 – 63.
105. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег, www.eklit.agava.ru
106. Кини, Р. Ф. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Кини Р. Ф., Райфа Х. М: Радио и связь, 1981.
107. Китаева, Н. Н. Анализ эффективности использования основных производственных средств строительных организаций // Проблемы маркетинга: Сб. науч. тр. /Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информ. - М., 2002. - Вып.2. - С.28-31.
108. Климов, А. Внешняя среда и стратегическое управление, 2000.
109. Ковалев, В. В. Финансы предприятий. – М.: ВИТРЭМ, 2002. – 352 с.
110. Комиссарчик, В. В. Реструктурирование задолженности – важнейший инструмент финансового оздоровления предприятий строительного комплекса // Экономика строительства. – 2002. – № 8.
111. Коростелев, А. А. Оценка экономической надежности строительной организации // Экономика стр-ва. - 2000. - № 7. - С. 19-31.
112. Косорученко, Т. В. Функциональная диагностика деятельности строительных организаций // Экономика стр-ва. - 2002. - N5. - С.36-45.
113. Крейнина, М. Н. Финансовая устойчивость предприятия: оценка и принятие решений // Финансовый менеджмент – 2001 – № 2.
114. Кульбака, Н. А. Сущность и факторы экономической устойчивости предприятия.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

115. Кузнецов, Б. Л. Синергетический менеджмент в машиностроении. Наб. Челны: Изд-во Камского госуд. политех, ин-та. 2002.
116. Куракаев, М. Э. Система управления риском в строительных компаниях / М. Э. Куракаев. - М. : МАКС Пресс. 2003. - 24 с.
117. Куржановский, А. В. Управление и наблюдение в условиях неопределенности. М: Наука, 2000. – 234 с.
118. Лапидус, А. А. Эффективная организационная структура строительной организации – залог ее успешной производственной деятельности // Строительные материалы, оборудование технологии XX1 века. - 2003.- №10.- С. 8-10.
119. Лапин Г.Н. Оценка конкурентоспособности строительных компаний // Экономика стр-ва. - 2000. - N 7. - С.31-34.
120. Лапин, Г. Н. Методологический подход к расчету показателя риска строительного производства // Экономика стр-ва. - 2000. - № 5. - С. 36-43.
121. Лапин, Г. Н. Надежность производственной деятельности и конкурентоспособность строительных компаний / Г. Н. Лапин Хамкохов Р.М. - М., СПб: ООО "Изд-во АСВ", ВИТУ, СПбГАСУ, 2000. - 135 с.
122. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 2001. – 224 с.
123. Лапуста, М. Г. Определение характера финансовой устойчивости предприятия. М.: Экономика, 2006.
124. Ла-Салль, Ж. Исследование устойчивости прямым методом Ляпунова / Ла-Салль Ж., Лефшец С. М.: Мир, 1964.
125. Леушин, В. Ю. Инструменты регулирования процесса создания конкурентоспособных предприятий. Ч.4. // Строит. матер., оборудование, технологии XXI века.- 2005.- №4.- С.72-73.
126. Лунев, В. П. Тактика и стратегия управления фирмой. М.: ДИС, 1998.
127. Львов, Д. С. Качество и эффективность производства. М: Знание, 2000. – 64 с.
128. Магомедов, Р. М. Экономическая устойчивость строительной организации: оценка и управление / Р. М. Магомедов. - СПб. : Стройиздат-СПб, 2003. - 160 с.
129. Манаков, Л. Ф. Формирование строительного бизнеса на основе ключевых компетенций. Слияния и поглощения, покупка недооцененных активов, конкурентная борьба // Изв. вузов. Строительство. - 2003. - № 5. - С. 58-66.
130. Маслова, И. В. Анализ воздействия стратегических факторов внешней и внутренней среды на функционирование систем

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

управления предприятием. ВГТУ, 2001.
131. Машков, Р. В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 2001. - № 3.
132. Медынский, В. Г. Инновационное предпринимательство / Медынский В. Г., Шаршукова Л. Г. М.: ИНФРА – М, 2000. – 240 с.
133. Мелехин, В. Б. Методологические основы оптимального принятия управленческих решений в строительстве // Известия вузов. Строительство. - 2004.- № 5. - С. 55-62.
134. Менар, Клод . «Экономика организаций.», М. : Инфра-М, 1996
135. Меркин Д. Р. Введение в теорию устойчивости движения М.: Наука, 1987.
136. Миллерман, А. С. Современная практика страхования строительных рисков: тенденция развития // Транспортное стр-во. - 2004. - № 12. - С. 26-28.
137. Минакир, И. А. Рыночные трансформации: идеи и реальность // Экономическое Возрождение России.-2004.- №2.- С.14-20.
138. Михайлов, В. Ю. Расчет конкурентоспособности строительного предприятия // Промышленное и гражданское строительство. - 2004.- №8.- С.41.
139. Моросанов, И. С. О теории систем. М.: Спутник+, 2003.
140. Мур, А. Руководство по безопасности бизнеса / Мур А., Хиарден К. М.: «Филинч», 2001. – 328 с.
141. Нанансов, А. М. Теоретические основы технологии выбора наиболее эффективного варианта строительного проекта // Строит. мат., оборудование, технологии XXI века. - 2005.- №2.- С.82
142. Недосекин, А. О. Фондовый менеджмент в расплывчатых условиях. СПб.: «Сезам», 2003. http://forexaw.com.
143. Немчинский, А. Б. Резервы использования основных фондов. М.: Стройиздат, 2000. – 191 с.
144. Никольская, Е. Г. Теория и практика обновления основных фондов в строительных комплексах // Проблемы современной экономики. - 2005. - № 1/2. - С. 313-318.
145. Новожилов, В. В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. – М.: Наука, 2002. – 434 с.
146. Новожилов, Е. Н. Пути совершенствования промышленной политики государства в отношении объединений строительных фирм // Современные аспекты экономики : ежемес. журн. - 2004. - № 4 (55). - С. 115-120.
147. Норберт, Том, Проблемы теории и практики управления // Из архивов журнала «Проблемы теории и практики управления»,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

www.ptpu.ru.
148. Олейников, Е. А. Многофакторные модели по оценке потенциала предприятия / Олейников Е. А., Филин С. А. М.: Дело, 2003. – 95 с.
149. Осипов, А. И. Самоорганизация и хаос (очерк неравновесной термодинамики). Серия «Физика». № 7. – М.: «Знание», 1986.
150. Павлиха, Н. В. Ресурсно-экологическая стратегия устойчивого развития регионов // Экономическое Возрождение России.- 2004.- №2.- С.62-65.
151. Панибратов, Ю. П. Предпринимательская деятельность в строительном производстве: научные основы управления, конкуренция, риск и надежность / Ю. П. Панибратов, В. М. Васильев. - М. ; СПб., 2004.
152. Панибратов, Ю. П. Комплексная система повышения эффективности производства. – СПб.: Питер, 2000. – 176 с.
153. Пановко, Я. Г. Введение в теорию механических колебаний. М.: Наука, 1991.
154. Паночкин, Д. В. Формирование холдингов в строительстве на системотехнической основе // Экономика стр-ва. - 2003. - № 2. - С. 30-36.
155. Первозванский, А. А. Финансовый рынок: расчет и риск / Первозванский А. А., Первозванская. Т. Н. М.:ИНФРА-М, 1994.
156. Переходы и катастрофы / Под ред. Осипова Ю. М., Шургалиной И. Н. М., 1994. С. 6, 8.
157. Петраков, А. И. Стратегические задачи строительного комплекса // Строительные материалы, оборудование технологии XXI века. - 2004. - № 4. - С. 7-9.
158. Петров, А. А. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур // По пути к возрождению: переход России на инновационный путь развития: Науч. тр. Российской научно-практической конференции – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. – 310 с.
159. Петрухин, А. М. Критерии и показатели оценки конкурентоспособности строительно-монтажной организации // Экономика строительства .- 2004.- №10.- С. 28-37.
160. Пинаев, Г. А. Риски жизни и рыночного предпринимательства в современном обществе. Архангельск: Предпринимательство, 2001. – 48 с.
161. Пирогов, А. Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика. http://www.deloshop.ru.
162. Пирогов, А. Н. Менеджмент в России и за рубежом,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

http://www.deloshop.ru.
163. Попов, В. П. Организация. Тектология XXI. 2007.
164. Портер, Майкл, Э. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с: ил. – Парал. тит. англ.
165. Поршнева, Л. Строительный комплекс - локомотив экономики России // Строительство. - 2003. - № 11-12. - С. 31-32.
166. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. N 367 Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа.
167. Постон, Т. Теория катастроф и ее приложения: Пер. с англ. / Постон Т., Стюарт И. М., 1980.
168. Пригожин, И. От существующего к возникающему. М.: «Наука», 1985.
169. Пригожин, И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. Пер. с англ. / Пригожин И., Стенгерс И. Общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича и Ю. В. Сачкова. М: «Прогресс», 1986. – 432 с.
170. Райзберг, Б. А. Предпринимательство и риск. – М.: ИНФРА-М, 1992. – 64 с.
171. Рахимов, Р. О стратегии устойчивого развития строительного комплекса // Строительная газета. - 2003. - № 49. - С. 3.
172. Режабек, Е. Я. Мифомышление (когнитивный анализ). – М.: Едиториал, 2003. С. 9.
173. Ресин, В. Главная цель строительства - повышение качества жизни // Экон. стратегии. - 2004. - № 4. - С. 72-78.
174. Рычагов, Т. Реализация крупных уникальных проектов // Строительная газета. - 2005. - № 2. - С. 12.
175. Савельева, И. П. Операционный анализ как метод оценки эффективности управленческих решений в процессе планирования хозяйственной деятельности малых предприятий // Экономическое Возрождение России.-2006.- №1.- С.53-61.
176. Семенов, В. П. Предпринимательство – основной субъект инновационного прогресса // Вестник ИНЖЭКОНа. – 2005. – № 4. – С. 95 – 100.
177. Свиридов, А. К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4.
178. Симионова, Н. Е. Управление реформированием организации. М.: СИНТЕГ, 2000. – 221 с.
179. Скамай, Л. Системность на поле неопределенности // РИСК. – 2000. – № 2. С. 62 – 68.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

180. Скуматов, Е. Н. Предпринимательские сети в хозяйственном комплексе Российской Федерации // Экономическое Возрождение России.-2005.- №2.- С.41-47.
181. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М, 1962.
182. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент. М.: «Перспектива», 2005. – 656 с.
183. Строители 2004. Минимизация рисков взаимодействия. // Справочник под ред. А. Р. Жовталюка – СПб.: «Единое пространство», 2004. – 460 с.
184. Суворова, А. П. Формирование модели оценки согласования экономических интересов участников регионального строительного комплекса // Экономика стр-ва. - 2004. - № 7. - С. 24-35.
185. Теория фирмы / Под.ред. В. М.Гальперина, СПб.: Экономическая школа, 1995. («Вехи экономической мысли»; Вып. 2). 534 с.
186. Тироль, Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 1996. XLII + 745 с.
187. Трунин, П. Инфляция и денежно-кредитная политика. Экономико-политическая ситуация в России, январь 2008 года, ИЭПП.
188. Уткин, Э. А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 1997.
189. Уткин, Э. А. Риск – менеджмент. М.: «Тандем», 2000. – 228 с.
190. Фалтинский, Р. А. Задачи и модели управления рисками при обосновании и выборе организационно-технологических решений // Строит, материалы, оборудование, технологии XXI века. - 2004. - № 12 (71).
191. Фалтинский, Р. А. Постановка задачи и модель управления рисками / Р. А. Фалтинский // Мир стр-ва и недвижимости. - 2004. - №6.
192. Федоренко, Н. П. Вопросы оптимального функционирования экономики. М.: Наука, 2001. – 287 с.
193. Хачатуров, Т. С. Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 2000. – 352 с.
194. Цветкова, Е. В. Риски в экономической деятельности. СПб.: Знание, 2002. – 64 с.
195. Черноруцкий, И. Г. Методы оптимизации в теории управления. СПб, Питер, 2004. – 256 с.
196. Чикишева, Н. М. Оценка эффективности деятельности строительного предприятия методами риск-менеджмента. Н. М. Чикишева, Е. В. Васильев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 124 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

197. Шамолин, М. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком // Вестник MsKinsey, № 2, 2002.
198. Шатрова, Е. В. Механизмы управления кризисным управлением // Экономика управления 2004 № 1.
199. Шелепин, Л. А. Вдали от равновесия. М.: Знание, 1987. – 64 с. – (Новое в жизни, науке и технике. Сер. «Физика» № 8).
200. Шерер, Ф. М. Структура отраслевых рынков / Шерер Ф. М., Росс Д. Пер. с англ. М.: ИНФРА – М, 1997. – VI, 698 с.
201. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и цикла конъюнктуры / Пер. с нем. В.С. Автономова и др. М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
202. Шлыков, В. Экономическая безопасность предприятия // РИСК. – 2001. – № 5. – С. 57 – 63.
203. Экономические системы: кибернетическая природа развития, рыночные методы управления, координация хозяйственной деятельности корпораций / Под общ. ред. акад. РАН Н. Я. Петракова, д-ра экон. наук, проф. В. И. Видяпина, д-ра экон. наук, проф. Г. П. Журавлевой // ИНФРА-М, 2008.
204. Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Абалкин Л. И. – М.: Научно-редакционный совет издательства «Экономика», институт экономики российской академии наук, 1999. – с. 688 – 691.
205. Яковец, Ю. В. Закономерности трансформации общества в ритме циклично-генетической динамики // Экономическое Возрождение России.-2004.- №2.- С.20-24.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……5

Глава I
Теоретические основы управления устойчивостью предпринимательских структур.....……..10
Понятие устойчивости в современной науке……..10
Проблемы функционирования и потери устойчивости предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы…….32
Пути сохранения устойчивости предпринимательских структур ..…..55

Глава II
Концепция менеджмента изменений как инструмента управления устойчивостью предпринимательских структур.…..68
2.1. Реструктуризация как составная часть менеджмента изменений..68
2.2. Менеджмент изменений – как альтернативный вариант антикризисного управления……...87
2.3. Категория риска в деятельности организации: влияние на изменения и устойчивость……105

Глава III
Методология управления устойчивостью предпринимательских структур на основе менеджмента изменений……..124
3.1. Комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности организации и внешней среды……...124
3.2. Выработка синергетических целей организации с целью сохранения ее устойчивости…….152
3.3. Сущность и содержание процесса управления рисками при изменении организации……165

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Глава IV
Методические подходы менеджмента изменений к сохранению устойчивости предпринимательских структур.....……...181
4.1. Использование инструментов теории катастроф для моделирования устойчивости предпринимательских структур..……...181
4.2. Процедура банкротства – как один из путей преодоления кризисных явлений в организации……..189
4.3. Применение методов оценки риска для сохранения устойчивости организации……...…….....209

Глава V
Современные технологии управления изменениями в предпринимательских структурах на примере конкретного проекта…….227
5.1. Формирование интеграционных структур – как путь повышения устойчивости…….....227
5.2. Применение математического аппарата регрессионного анализа для моделирования и управления рисками и устойчивостью.....244

Заключение……...263
Библиографический список использованной литературы……...269

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Все права защищены. Ни одна часть из этой книги не может быть воспроизведена, сохранена в той или иной системе информации или передана в любой форме и любым способом, включая электронную, механическую или иную запись, а также фотокопирование без предварительного разрешения авторов

Асаул Максим Анатольевич

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Научное издание

Верстка В. В. Асаул

Подписано в печать 01.09.2008. Формат 60 х 88/16. Печать ризографическая. Бумага офсетная Усл. печ. л. 22,19 Тираж 950 экз. Заказ № 35
Издание Института проблем экономического возрождения
Отпечатано на ризографе. 194292, Санкт-Петербург, пром. зона Парнас, 3-й верхний переулок, д. 6, корп. 1.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Журнал «Экономическое возрождение России» является периодическим научным изданием. Учрежден в 1915 г. Издание возобновлено в 2004 г.

Программные цели издания – раскрытие связей науки и предпринимательства, роли научных знаний в подъеме промышленности, экономическом развитии регионов и самая главная цель – **экономическое возрождение России**.

Журнал «Экономическое возрождение России» адресован широкому кругу читателей: ученым, преподавателям, аспирантам и студентам, предпринимателям и руководителям всех уровней государственного и муниципального управления – всем, кому интересны вопросы базисной и прикладной экономической теории, хозяйственной практики и научной жизни экономического сообщества. Публикация материалов по данным актуальным направлениям будет способствовать подготовке экономистов нового поколения – теоретиков и практиков.

Журнал представляет различные научные школы, является междисциплинарным.

Тематические направления:

- важнейшие области современной науки: теоретические проблемы экономики, основанной на знаниях; смешанной экономики (институты, организационно-управленческие структуры и механизмы их обновления); научные основы концепции социально-экономической стратегии Российской Федерации;
- исследование научных проблем в таких областях, как социально ориентированная модель развития: социальная ответственность бизнеса, принципы социальной ответственности; проблемы обеспечения устойчивого и экологически безопасного экономического роста; социально-экономическая и экологическая безопасность, экономика природопользования; экономический федерализм; система государственного заказа; качество экономического роста; проблемы человеческого потенциала;
- научные основы региональной экономики и политики: устойчивому развитию регионов; стратегиям территориального развития; проблемам местного самоуправления; акцент сделан на развитие Северо-Западного региона России;
- общеэкономические проблемы: технологическое развитие России (состояние, условия, перспективы); инновационное и научно-техническое развитие; инвестиции и инвестиционный климат; глобализация; предпринимательство; интеграция Российской Федерации в мировое экономическое пространство; формирование единого экономического пространства: России, Украины, Белоруссии и Казахстана.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)