

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ С ЦЕЛЬЮ  
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ НА МИРОВОМ  
УРОВНЕ**

**Блашук Т.П.**

*Сибирский федеральный университет, г.Красноярск*

Все больше экономистов и финансистов задумывается сегодня о проблемах управления предприятием в условиях кризиса, как внутри страны так и на мировой арене. Центральное место на российском рынке антикризисного управления занимает федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, в том числе осуществляющая разработку нормативной базы рынка, подготовку, лицензирование и контроль за деятельностью арбитражных управляющих, представление интересов государства в рамках процедур антикризисного управления. Кроме того, среди государственных субъектов рынка важное место занимает Высший арбитражный суд, обобщающий судебную практику и вырабатывающий рекомендации по ведению дел о несостоятельности, и Центральный банк РФ, к ведению которого относятся вопросы антикризисного управления кредитными организациями.

В соответствии с законом РФ «О несостоятельности (банкротстве)» (статья 2), под несостоятельностью понимается признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей при условии их неисполнения в течение трех месяцев (далее банкротство).

Проблема антикризисного управления на предприятиях вытекает из самой природы проводимых как в России, так и в ряде других стран экономических реформ. Занятие бизнесом всегда сопряжено с неопределенностью экономической конъюнктуры. Вкладывая деньги в бизнес, хозяйствующий субъект рискует остаться без прибыли. Это приводит его к банкротству, которое предопределено самой сущностью рыночных отношений, что связано с неопределенностью достижения конечных результатов предпринимательства, а значит, с риском потерь.

В целях предупреждения банкротства на предприятиях реального сектора экономики должны быть предусмотрены мероприятия, обеспечивающие своевременность обнаружения признаков ухудшения финансового состояния и способствующие их ликвидации. Элементы таких мероприятий планируются во многих фирмах и предприятиях. Они предусмотрены в финансовых планах, бизнес-планах, разработках по маркетингу и менеджменту и других документах. Одновременно необходимо отметить, что целостная программа антикризисного управления на предприятиях в основном отсутствует.

Зачастую антикризисное управление трактуется как микроэкономический процесс, представляющий собой совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию должнику, т.е. к тому, кто уже попал в кризисную ситуацию. Тем самым сфера действия антикризисного управления ограничивается с самого начала.

Цели и задачи антикризисного управления также трансформировались в ходе реформ. В России, например, изначально антикризисная политика была направлена на приватизацию государственных предприятий. Когда же оказалось, что смена собственника не влечет за собой изменений результатов деятельности, антикризисное управление стало ассоциироваться с механизмами санации и банкротства, созданием условий

для оздоровления предприятий посредством спасения одних и ликвидации других независимо от формы собственности.

Поэтому более правильным является представление антикризисного управления как составляющей управления вообще, поскольку только в случае ее реализации создается возможность преодоления фатальности жизненного цикла предприятия.

Следовательно, основной концепцией антикризисного управления является более ранняя идентификация кризисной ситуации с целью адекватного реагирования на негативные тенденции в условиях, когда предпочтение еще полностью под контролем собственников и управляется привлеченными ими менеджерами, а, следовательно, имеет большую свободу маневра и более широкий выбор антикризисных процедур по сравнению с кругом мероприятий, осуществляемых в процессе законодательного антикризисного регулирования.

Система антикризисного управления предприятием современного государства должна отвечать определенным принципам. К числу основных из них относятся следующие:

1. Постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия предприятия. Теория антикризисного финансового управления исходит из того, что достигаемое в результате эффективного финансового менеджмента финансовое равновесие предприятия очень изменчиво в динамике. Возможное его изменение на любом этапе экономического развития предприятия определяется естественной реакцией на изменение внешних и внутренних условий его хозяйственной деятельности. Ряд этих условий усиливают конкурентную позицию и рыночную стоимость предприятия. Другие – наоборот вызывают кризисные явления в его финансовом развитии. Объективность проявления этих условий в динамике определяет необходимость постоянной готовности финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития.

2. Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что угроза банкротства предприятия реализует самый высокий уровень катастрофического риска, присущего финансовой деятельности предприятия, и связана с наиболее ощутимыми потерями капитала его собственников, она должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

3. Дифференциация индикаторов кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия. Финансовый менеджмент использует в процессе диагностики банкротства предприятия обширный арсенал индикаторов его кризисного развития. Эти индикаторы фиксируют различные аспекты финансовой деятельности предприятия, характер которых с позиции генерирования угрозы банкротства неоднозначен. В связи с этим, в процессе антикризисного управления предприятием необходимо соответствующим образом группировать индикаторы кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия.

4. Срочность реагирования на отдельные кризисные явления в финансовом развитии предприятия. В соответствии с теорией антикризисного финансового управления, каждое появившееся кризисное явление имеет тенденцию не только к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему кризисные финансовые явления. Поэтому, чем раньше будут включены антикризисные механизмы по каждому диагностированному кризисному явлению, тем большими возможностями к восстановлению нарушенного финансового равновесия будет располагать предприятие.

5. Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы

банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями, вызванными сокращением объемов проектов и т.п. При этом уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности механизмов такой нейтрализации и масштаба их использования.

Поэтому «включение» отдельных механизмов нейтрализации угрозы банкротства должно исходить из реального уровня этой угрозы и быть адекватным этому уровню. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно для данного уровня угрозы банкротства).

6. Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного финансового состояния. В борьбе с угрозой банкротства, особенно на ранних стадиях диагностики, предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности. Опыт показывает, что при нормальных маркетинговых позициях предприятия угроза банкротства может быть полностью нейтрализована внутренними механизмами антикризисного финансового управления и в пределах финансовых возможностей предприятия. Только в этом случае предприятие может избежать болезненных для него реорганизационных процедур.

7. Использование при необходимости соответствующих форм санации предприятия для предотвращения его банкротства. Если угроза банкротства диагностирована лишь на поздней стадии и носит катастрофический характер, а механизмы внутренней ее нейтрализации не позволяют достичь необходимого эффекта в восстановлении финансового равновесия предприятия, оно должно инициировать свою санацию, избрав для этого наиболее эффективные формы. Такая мера принимается как крайняя в системе мероприятий по антикризисному финансовому управлению предприятия в целях предотвращения его реального банкротства.

Рассмотренные принципы антикризисного управления предприятием служат основой организации антикризисного финансового управления при угрозе банкротства.

Основной целью антикризисного финансового управления является разработка и реализация мер, направленных на быстрое возобновление платежеспособности и восстановления достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия, обеспечивающие его выход из кризисного финансового состояния.

Политика антикризисного финансового управления представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в разработке системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и «включении» механизмов финансового оздоровления предприятия, обеспечивающих его выход из кризисного состояния.

Реализация политики антикризисного управления предприятием при угрозе банкротства предусматривает следующие мероприятия:

- Осуществление постоянного мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;
- Определение масштабов кризисного состояния предприятия;
- Исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия. Разработка политики антикризисного финансового управления определяет необходимость предварительной группировки таких факторов по основным определяющим признакам;
- Исследование степени влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного финансового развития;
- Прогнозирование развития факторов, оказывающих такое негативное влияние;

- Формирование системы целей выхода предприятия из кризисного состояния, адекватных его масштабам. Цели антикризисного финансового управления конкретизируются в соответствии с масштабами кризисного состояния предприятия;
- Выбор и использование действенных внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия, соответствующих масштабам его кризисного финансового состояния
- Выбор эффективных форм санации предприятия.  
Если масштабы кризисного финансового состояния предприятия не позволяют выйти из него за счет реализации внутренних методов и финансовых резервов, предприятие вынуждено прибегнуть к внешней санации.
- Обеспечение контроля за результатами разработанных мероприятий по выводу предприятия из финансового кризиса. Учитывая важность реализации разработанных мероприятий для последующей жизнедеятельности предприятия, такому контролю уделяется первостепенное внимание.

Таким образом, формированию антикризисной программы государств должен предшествовать анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги, что позволяет выявить изменения в финансовом положении, выбрать соответствующую тактику и определить стратегию дальнейшего развития. Могут потребоваться реорганизационные мероприятия: изменения в организационной и производственных структурах, активах, задолженности, составе персонала и т.д. Кризис гораздо легче предотвратить, нежели его потом преодолевать.