

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

---

Кафедра менеджмента

Е.В.Ермакова

## **Антикризисное управление**

Электронный ресурс учебной дисциплины  
для студентов специальности  
1-40 80 07 «Электронная экономика»

Минск 2022

## Оглавление

### **РАЗДЕЛ V. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

#### ***Тема 5.1. Анализ конкурентоспособности организаций в кризисной ситуации***

1. Конкурентный статус и конкурентоспособность организации в кризисной ситуации
2. Сбалансированная система показателей анализа конкурентоспособности организации в антикризисном управлении

#### ***Тема 5.2. Анализ маркетинговой, инновационной и инвестиционно-деятельности в условиях антикризисного управления.***

1. Совершенствование комплекса маркетинга в антикризисном управлении
2. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении
3. Основные подходы к оценке эффективности антикризисного управления
4. Увеличение стоимости собственного капитала в условиях кризиса
5. Получение экономической добавленной стоимости в условиях кризиса

## РАЗДЕЛ V. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### *Тема 5.1. Анализ конкурентоспособности организаций в кризисной ситуации*

1. Конкурентный статус и конкурентоспособность организации в кризисной ситуации
2. Сбалансированная система показателей анализа конкурентоспособности организации в антикризисном управлении

#### **1. Конкурентный статус и конкурентоспособность организации в кризисной ситуации.**

Основными целями антикризисного управления являются сначала восстановление платежеспособности организации, предоставление ей возможности дальнейшего ведения деятельности, а затем вывод – на новый уровень развития, повышение конкурентного статуса [1. С.302].

Конкурентный статус рассматривается как позиция организации в конкурентной среде, измеритель ее положения на рынке, отражающий конкурентоспособность организации, и характеризуется уровнем использования имеющихся у нее конкурентных преимуществ, базирующихся на адаптивности и инновационности.

Конкурентоспособность организации определяется ее способностью выпускать конкурентоспособную продукцию, преимуществом по отношению к другим организациям данной отрасли.

Конкурентоспособность организации - качественное состояние, определяемое совокупностью конкретных преимуществ во всех сферах деятельности организации, а конкурентный статус – количественное выражение конкурентоспособности, характеризующее позицию организации на данном рынке относительно других организаций, уровень использования имеющихся конкурентных преимуществ.

На конкурентоспособность организации влияют факторы, обеспечивающие организации превосходство над конкурентами, основными источниками которых являются адаптивность и инновационность.

Адаптивность организации характеризуется ее приспособляемостью к условиям внешней и внутренней среды. Необходимость адаптации к внешней среде вызывается постоянными изменениями, происходящими в ней, к внутренней – старением персонала и основных средств.

Адаптивность характеризует реакцию организации на изменения внешней и внутренней среды, а инновационность составляет основу такой реакции,

и представляет собой направленное изменение деятельности на основе освоения новых элементов.

Инновационность организации связана с различными улучшениями и новшествами во всех областях ее деятельности, которые могут проявляться в виде внедрения новых технологий, в новых конструкциях изделий, в новых производственных процессах, в новом подходе к маркетингу, в новом способе обучения или организации.

При этом однажды достигнутое преимущество поддерживается только путем непрерывного поиска других, более эффективных способов ведения бизнеса [1. С.303].

Инновации касаются всех организаций, а находящихся в кризисной ситуации – особенно, потому что без осуществления перемен они не выживут.

Организация – социально-экономическая система, изменив один элемент которой, мы изменим и другие, поэтому антикризисные конкурентные стратегии должны предусматривать:

- систему целей и комплекс действий во всех взаимосвязанных сферах деятельности организаций,
- структурные изменения в распределении полномочий и ответственности, механизмах координации и интеграции, организационно-производственном построении предприятия, управленческой иерархии, опасностью которых является разрушение сложившихся социальных моделей,
- технологии и решаемые задачи – процессы и графики работ, оборудование и методы деятельности, стандарты и трудовой процесс,
- персонал - изменение способностей, отношений или поведения людей.

## **2. Сбалансированная система показателей анализа конкурентоспособности организации в антикризисном управлении.**

С помощью оперативных антикризисных программ можно восстановить платежеспособность организации, но, как правило, они не способны обеспечить достижение конкурентоспособности в долгосрочном периоде.

Взаимосвязь стратегии и показателей оценки состояния организации можно обеспечить с помощью сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей объединяет группу показателей состояния организации, характеризующих и призванных обеспечить реализацию ее стратегии.

При использовании сбалансированной системы показателей менеджмент воплощает стратегию в такие измерители, которые понятны работникам, зависят от их действий и оказывают влияние на них.

Показатели состояния организации, используемые в сбалансированной системе, делятся на четыре группы:

- финансы,

- потребители,
- внутренние бизнес-процессы,
- обучение и развитие.

В основе такой группировки показателей лежит идея о том, что обучение необходимо для усовершенствования внутренних бизнес-процессов, улучшение бизнес-процессов необходимо для повышения степени удовлетворения потребителей, а большая удовлетворенность покупателей обеспечивает улучшение финансовых результатов.

Основное внимание при разработке сбалансированной системы показателей уделяется усовершенствованиям во всех сферах деятельности, поскольку, если организация не совершает работу, она проигрывает конкурентам.

При разработке сбалансированной системы показателей необходимо учитывать следующее:

- показатели должны соответствовать конкурентной стратегии организации, и, следовательно, быть способными охарактеризовать степень ее реализации,
- измерители должны быть понятными и поддающимися контролю теми людьми, работа которых будет оцениваться с помощью этих показателей,
- система не должна состоять из чрезмерно большого количества показателей.

Типичные измерители состояния организации, включаемые в сбалансированные системы показателей:

#### Потребители:

- удовлетворенность потребителей,
- количество жалоб потребителей,
- доля рынка,
- возврат продукции в процентах от выручки,
- процент потребителей, удержанных в отчетном периоде,
- количество новых потребителей.

#### Внутренние бизнес-процессы:

- доля выручки от реализации новых продуктов,
- продолжительность выведения новых продуктов на рынок,
- своевременность доставок продукции в процентах от общего количества доставок,
- незавершенное производство в процентах от выручки,
- количество сортных единиц продукции в процентах от общего количества произведенных,
- длительность цикла доставки,
- длительность производственного цикла,
- эффективность производственного цикла,
- расходы на обеспечение качества,
- время наладки и переналадки оборудования,
- время от звонка потребителя до ремонта продукта,
- доля жалоб потребителей, удовлетворенных с первого раза,

- время на удовлетворение требования потребителя.

Обучение и развитие:

- доля работников, прошедших обучение в текущем году,

- величина добавленной стоимости на одного работника,

- текучесть кадров,

- время на внутреннее обучение работников.

Таким образом, сбалансированная система показателей содержит комплекс взаимосвязанных измерителей состояния организации и разрабатывается на базе ее стратегии. Хорошо сконструированная система не только является инструментом управления организацией, но и обеспечивает обратную связь, характеризующую эффективность реализации стратегии.

## ***Тема 5.2. Анализ маркетинговой, инновационной и инвестиционной деятельности в условиях антикризисного управления.***

1. Совершенствование комплекса маркетинга в антикризисном управлении

2. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении

3. Основные подходы к оценке эффективности антикризисного управления

4. Увеличение стоимости собственного капитала в условиях кризиса

5. Получение экономической добавленной стоимости в условиях кризиса

### **1. Совершенствование комплекса маркетинга в антикризисном управлении.**

Маркетинг – одно из важнейших направлений менеджмента в условиях кризиса. Причины многих кризисов связаны с неэффективной маркетинговой политикой.

Одним из средств вывода организации из кризиса и обеспечения ее развития в долгосрочном периоде является совершенствование всего комплекса маркетинга: продукт – цена – методы распределения – коммуникации.

В антикризисном управлении акцент должен делаться на использование следующих маркетинговых средств:

- изучение и определение целевых рынков и наиболее привлекательных покупателей,

- определение и реализация конкурентных преимуществ,

- использование эффективных коммуникаций (рекламы),

- использование различных методов стимулирования сбыта,

- обеспечение полезности для потребителя,
- выявление и использование ключевых компетенций, трудно копируемых конкурентами.

Используемые в антикризисном управлении маркетинговые стратегии могут быть наступательными или оборонительными, от чего зависит и выбор маркетинговых инструментов.

Стратегию расширения рынка рекомендуется использовать организациям, которые производят товары в начале или середине их жизненного цикла, отличающиеся высоким качеством и спросом.

Это достаточно сильные организации, кризисное состояние которых может быть обусловлено временными трудностями с оплатой со стороны покупателей, использованием заемных средств.

Стратегия удержания позиций пригодна для организаций, стабильно работающих на освоенных рынках, но не претендующих на захват новых, испытывающих временные финансовые трудности.

Стратегия защиты от конкурентов подходит кризисным организациям, в отношении которых проводится досудебное оздоровление, или находящимся в процедуре санации, позволяет не рисковать, но удерживать имеющиеся позиции.

Возможно использование стратегии работы под прикрытием известного бренда, чтобы не конкурировать с известными фирмами, а вести с ними совместную деятельность на собственных площадях (мощностях) либо на принципах франчайзинга.

Стратегия маркетингового аутсорсинга предполагает передачу полностью или частично маркетинговых функций сторонней специальной организации.

## **2. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.**

Инновации или нововведения являются основой развития предприятий и рассматриваются, как:

- создание новых продуктов или новых качеств у уже существующих продуктов,
- внедрение новых способов производства,
- освоение новых рынков сбыта,
- использование новых источников сырья,
- изменение структуры бизнеса.

Инвестиции – вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения дохода, социального или иного эффекта - является материальной основой эффективности антикризисного управления [1. С.307].

Капитал может быть получен как от собственников организации, государства, кредитно-финансовых организаций, заинтересованных лиц, так и в результате осуществления прибыльной деятельности.

Однако в кризисной ситуации выручка не поступает в полном объеме, прибыли нет, амортизационные отчисления направляются на пополнение оборотных средств, выплату зарплаты.

Способы привлечения инвестиций:

- инвестиции без участия в собственности организации. Кредиты, займы – предоставление ресурсов на условиях возвратности, срочности и платности органами кредитно-финансовой системы, поставщиками и др. Такое финансирование можно получить и в кризисной ситуации, в рамках процедур досудебного оздоровления или санации. Обоснованием должен быть план финансового оздоровления (санации).

Ссуды – предоставление ресурсов на безвозмездной основе на условиях возвратности и срочности.

Безвозмездное финансирование – предоставление дотаций, субсидий, финансовой помощи для покрытия убытков на безвозмездной и безвозвратной основе. Источники и требования аналогичны, хотя вероятность их получения ниже.

Выпуск облигаций позволяет получить финансирование на свободном рынке с привлечением широкого круга инвесторов.

- инвестиции с участием в собственности организации осуществляются посредством выпуска акций, продажей долей (паев) в ее уставном капитале, наращивания величины уставного капитала.

Стратегическое инвестирование предполагает получение преобладающего участия (контрольного пакета акций) в капитале, позволяющего управлять организацией. В кризисной ситуации рыночная стоимость организации снижается, что делает ее более привлекательной для покупателей. Поскольку прежние собственники, руководство не смогли эффективно организовать деятельность, вариант привлечения стратегического инвестора, его денег, опыта и рыночных возможностей является целесообразным способом выхода из кризиса.

Венчурное инвестирование предполагает вложение средств в перспективный, но рискованный бизнес с последующим выходом из него посредством продажи доли инвестора по значительно возросшей рыночной стоимости.

### **3. Основные подходы к оценке эффективности антикризисного управления.**

Эффективность управления характеризуется степенью достижения поставленных целей в сопоставлении с затраченными при этом ресурсами. Специфика антикризисного управления, основными целями которого является предотвращение, смягчение протекания, преодоление или позитивное использование кризиса, определяет факторы, оказывающие влияние на его эффективность:

- уровень профессиональной подготовки менеджеров, в т.ч. антикризисных управляющих,
- искусство управления и психологическая устойчивость,
- методика разработки и реализации решений в условиях кризиса,

- анализ ситуации и прогнозирование тенденций ее развития,
- корпоративность, т.е. понимание и принятие сотрудниками целей организации,
- лидерство,
- оперативность и гибкость управления в кризисных ситуациях,
- наличие и качество стратегических программ,
- наличие антикризисной команды,
- наличие системы мониторинга кризисных ситуаций.

При определении эффективности антикризисного управления возникает проблема количественной оценки результатов реализации антикризисных программ. Такими результатами могут быть:

- повышение степени адаптации к изменению условий внешней среды,
- повышение инвестиционной привлекательности организации,
- улучшение финансового состояния организации,
- повышение конкурентоспособности продукции,
- увеличение рыночной стоимости организации.

Целью санации является восстановление платежеспособности организации и урегулирование взаимоотношений с кредиторами. Поэтому управление, обеспечивающее достижение нормативных значений показателей ликвидности, платежеспособности и обеспеченности обязательств имуществом, может рассматриваться как эффективное.

В качестве наиболее общих результатов антикризисного управления можно рассматривать повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и увеличение стоимости организации.

Повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности связано с рациональным использованием всех видов ресурсов, что обеспечивает максимизацию результатов при минимизации затрат. Эффективность характеризуется большим количеством различных показателей: производительностью труда, затратами на рубль продукции, оборачиваемостью ресурсов и др.

Данная задача считается достигнутой, если происходит повышение эффективности деятельности организации по сравнению с уровнем эффективности до осуществления программы.

Наиболее полно предъявляемым требованиям соответствует задача увеличения рыночной стоимости организации. В данном случае организация рассматривается как объект купли-продажи. Рыночная стоимость организации позволяет учитывать ситуацию на рынке, эффективность производственно-хозяйственной деятельности и финансовое состояние, перспективы развития. Важным достоинством этого показателя является количественная измеримость, а по изменению рыночной стоимости организации можно судить об эффективности реализации антикризисных программ.

#### **4. Увеличение стоимости собственного капитала в условиях кризиса.**

Организация может рассматриваться как портфель инвестиционных проектов, реализуемых ради увеличения стоимости капитала. Сохранение ин-

вестиций рассматривается как одна из основных задач института банкротства. Подход, основанный на анализе стоимости собственного капитала, предполагает оценку стратегических решений в соответствии с их способностью максимизировать эту стоимость, для чего производится расчет дисконтированных потоков наличности по бизнесу в целом и по той их части, которая доступна для присвоения собственником.

Стоимость бизнеса может быть представлена как чистая приведенная стоимость будущих потоков наличности. Ценность бизнеса как стоимость собственного капитала может быть определена:

стоимость собственного капитала = общая стоимость бизнеса – рыночная стоимость заемного капитала.

Потоки наличности, используемые для определения общей стоимости бизнеса, называются свободными потоками наличности и представляют собой потоки денежных средств, генерируемых бизнесом и доступных для присвоения собственниками (т.е. чистые потоки наличности после вычитания из них налоговых платежей и средств, направленных на дополнительные инвестиции). Они могут быть рассчитаны на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках.

Рассмотрим расчет свободного потока наличности, учитывая рентабельность – 25%.

Выручка от реализации – 220 т.р.

Прибыль от реализации - 55 т.р. ( $220 * 0,25$ )

Плюс амортизационные отчисления – 8,0 т.р.

Минус налоги из прибыли – 11,0 т.р.

Минус пополнение краткосрочных средств – 11,3 т.р.

Минус покупка новых и замена выбывающих долгосрочных активов – 23,2 т.р.

Свободный поток наличности – 17,5 т.р.

Таким образом, на величину свободных потоков наличности оказывают влияние следующие основные показатели:

- объем реализации,
- норма рентабельности, определяющая величину прибыли от реализации,
- виды и ставки налогов, уплачиваемых из прибыли,
- дополнительные инвестиции в краткосрочные активы,
- дополнительные инвестиции в долгосрочные активы.

Периоды времени поступления будущих потоков наличности делят на два периода:

- планируемый период, на который потоки наличности могут быть рассчитаны с достаточным уровнем точности,

- завершающий период, представляющий потоки наличности за пределами планового периода.

Расчет потоков наличности в плановом периоде производится на основе принятой ставки дисконтирования. Чтобы рассчитать стоимость бизнеса в завершающем периоде (TV) используют ряд допущений, основным среди кото-

рых является учет доходов, получаемых за пределами горизонта планирования, как постоянных и принимаемых на уровне планового года.

$$TV = C / r,$$

где TV – стоимость бизнеса в завершающем периоде,

C – свободный поток наличности в год за пределами планового периода,

r – требуемая инвестором норма доходности.

Пусть C = 100000 р / год,

r = 0,14,

$$TV = 100000 / 0,14 = 714300 \text{ р.}$$

## **5. Получение экономической добавленной стоимости в условиях кризиса.**

Показатель экономической добавленной стоимости (EVA) рассчитывается:

EVA = прибыль от реализации после налогообложения – величина инвестированного капитала \* требуемая инвестором норма доходности.

Бизнес увеличивает стоимость собственного капитала организации, если  $EVA > 0$ .

Этой цели можно достичь разными способами:

- увеличивать прибыль посредством снижения затрат или роста продаж,
- более эффективно использовать инвестированный капитал путем продажи любых активов, которые не приносят доход, превышающий их стоимость, и инвестирования в активы, которые генерируют прибыль, превышающую их стоимость,

- снижать требуемую инвестором норму доходности путем изменения структуры капитала в пользу заемного капитала, если его обслуживание дешевле собственного капитала.

$$EVA = 27,8 - 0,1 * 104,6 = 17,3 \text{ т.р.}$$

Таким образом, в течение отчетного года в результате реализации антикризисной программы бизнес увеличил собственный капитал на 17,3 т.р.

Главным преимуществом показателя EVA является то, что он указывает цели, к которым должны стремиться менеджеры, чтобы окупить инвестированный капитал. Поскольку для определения того, увеличилось ли богатство собственников, из используемых бизнесом ресурсов производятся соответствующие вычеты, EVA нацеливает менеджеров на эффективное использование данных ресурсов.

## **Литература**

1. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. – Минск, 2018. – 352 с.

2. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь о 13 июля 2012 г. №415 – З: с изм. и доп.
3. Гражданский кодекс Республики Беларусь 7 дек. 1998 г. №218 –З: с изм. и доп.
4. Быков. А.А. Антикризисный менеджмент: учеб. Пособие для слушателей программы МВА / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Минск, 2003. – 256 с.
5. Беляцкая Т.Н. Электронная экономика: генезис и развитие: монография / Т.Н. Беляцкая. – Lap Lambert Academic publishing, 2014. – 205 с.
6. Электронная экономика: теории, модели. Технологии / Т.Н. Беляцкая [и др. ]; под общ.ред. Т.Н. Беляцкой, Л.П. Князевой. –Минск: БГУИР, 2016. – 252 с.