

На правах рукописи

МОНАХОВ Владимир Сергеевич

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ  
СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ**

Специальность: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Москва – 2011**

Диссертация выполнена на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

**Научный руководитель:** доктор философских наук, профессор  
ПЕТРУНИН Юрий Юрьевич

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
ГРИГОРЬЕВ Владимир Викторович  
кандидат экономических наук, доцент  
ИГНАТОВА Лариса Николаевна

**Ведущая организация:** Государственный университет управления

Защита диссертации состоится «23» июня 2011 года в 14 часов 00 минут на заседании Диссертационного совета Д 501.001.12 в Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова по адресу: 119192, ГСП-2, г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, стр. 1, первый учебный корпус (новая территория) МГУ имени М. В. Ломоносова, факультет государственного управления, ауд. № А-619.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале фундаментальной библиотеки Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова по адресу: 119991, г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, сектор «А», ком. № 114.

Автореферат разослан 20 мая 2011г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета Д 501.001.12,  
Профессор

Ф.М. Волков

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы диссертационного исследования.**

В последние десятилетия экономика демонстрирует высокие темпы роста: многократно увеличиваются объемы производства, совершенствуются технологии, расширяется материально-техническая база производства, развиваются и усложняются экономические отношения, хозяйствующие структуры и механизмы управления. Данные процессы имеют собственный ритм, фазы оживления сменяются кризисом, спадом, переходящим в новый подъем.

На протяжении своей жизни каждая компания сталкивается с кризисами разной природы. Факторы, влияющие на развитие кризисов, могут лежать как внутри компании, так и за ее пределами, действовать по отдельности или совместно, усиливая друг друга. Одним из ключевых вызовов теории и практики экономики и управления народным хозяйством уже продолжительное время является постоянно возрастающая неопределенность, нестабильность внешней среды, сочетание цикличности развития и непредсказуемых экономических изменений.

Наибольшую угрозу компании несет понижательная, кризисная фаза цикла, в которой наступает кульминация экономических противоречий и конфликтов, а резкое ухудшение условий внешней среды (сокращение спроса, удорожание заемного капитала и многое другое) обнажает управленческие просчеты руководства компании, недостатки избранной стратегии. В то же время общепризнанна диалектическая сущность кризиса. Кризис несет не только угрозы, но и специфические возможности для укрепления позиций компании. Для реализации этих возможностей управление должно: (1) учитывать цикличность социально-экономического развития в стратегическом

планировании, (2) располагать специфическими наборами управленческих технологий, методов и механизмов для различных циклических фаз.

Однако сами циклы, их фазы, не являются точной копией друг друга. Динамические изменения в экономике, глобализация мировой финансово-экономической системы, изобретение все новых инструментов ускорения экономического роста, определяют постепенное видоизменение фаз циклов. В частности, существенные изменения претерпевает кризисная фаза. Современные кризисы приобретают все более глобальный характер, происходят все чаще, существенно возрастает скорость их развития и распространения. Глобальные финансово-экономические кризисы становятся имманентным свойством современной экономики, а вероятность их повторения на краткосрочной и среднесрочной перспективе оценивается теоретиками и практиками как высокая. Соответственно представляется необходимым развитие, углубление соответствующих разделов теоретического знания об управлении компанией в этой фазе цикла.

Анализ литературы показывает наличие существенных наработок в области повышения адаптационного потенциала компании, или ее непосредственной адаптации к критическим изменениям внутренней и внешней среды (исследования по данной проблематике объединяются в рамках относительного нового направления в теории управления - антикризисного управления). Однако, на наш взгляд, недостаточно внимания уделяется систематизации предлагаемых методов и инструментов в рамках единого механизма антикризисного управления – рекомендации, как правило, носят точечный, дисперсный характер (отдельно для финансовой функции, отдельно для продаж и т.д.). В итоге управление компанией в условиях современных масштабных кризисов зачастую оказывается бессистемным, «по обстоятельствам». Такое управление несет в себе ряд недостатков, в первую

очередь это: (1) усугубление дестабилизации компании как открытой социально-экономической системы за счет несинхронизированных, а часто и противоречащих друг другу управленческих воздействий; (2) неэффективное использование одного из наиболее ценных в условиях кризиса ресурсов – времени, и неспособность реализовать привносимые кризисом возможности для дальнейшего роста.

Концентрация внимания на конкретном виде кризисов - современных глобальных финансово-экономических кризисах, анализ их особенностей как контекста управления компанией, выявление последовательности актуализации эффектов кризисов для компании, предопределяет возможность решения одной из актуальных задач современной теории управления – разработки комплексного механизма управления компанией в условиях современных экономических кризисов.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопрос сущности кризисов и их места в развитии экономических систем исследуется в работах классиков экономической науки. Д.Рикардо, К.Маркс, Дж. Мейнард Кейнс, С.Кузнец, П.Самуэльсон, М. Хайек, И. Шумпетер, Р.Хоутри, М.Фридман, К.Макконел и С.Брю анализировали причины спада в экономических системах и возможность воздействия на них. Среди отечественных ученых, внесших существенный вклад в современное понимание кризиса как фазы жизненного цикла экономической системы, следует отметить А.А.Богданова, Е.Е.Слуцкого и Н.Д.Кондратьева, М.А.Сажину, И.А.Трахтенберга. Системный анализ цикличности развития экономических систем, выделение ключевых факторов, определяющих частоту и амплитуду колебаний кривой развития экономических систем, исследование закономерностей их динамики, разработка конкретных инструментов прогнозирования и управления кризисами на мега, макро и

микроуровне – работы указанных авторов сформировали современную теоретическую базу управления экономическими системами.

Аналізу непосредственно мировых экономических кризисов, вызванных в частности, формированием «мыльных пузырей», посвящены уже ставшие классическими исследования П.Кругмана, Х.Мински, Ч.Киндбергера и Р.Алибера. Кризисы конца двадцатого - начала двадцать первого века увеличили количество публикаций практиков, предлагающих собственные трактовки сущности и содержания мировых экономических кризисов, например, Е.Т.Гайдара, Дж.Сороса, А.Гринспена, С.М.Гуриева. Аналізу исторических форм проявления дисбаланса в мировых и национальных финансово-экономических системах посвящены работы А.В.Аникина, Л.Е.Григина и А.В.Коротаева, Е.В.Чирковой

Инструментам и методам реактивного антикризисного управления компанией посвящены работы Л.П.Белых, Э.М.Короткова, Т.Ю.Базарова, И.И.Мазура, С.А.Попова, Э.А.Уткина. Исследования западных теоретиков в большей степени сфокусированы на борьбе с чрезвычайными происшествиями и кризисных коммуникациях, в первую очередь отметим Э.Джеймс, Д.Акмана, Й.Митроффа, С.Финка, Л.Бартона. В то же время ряд зарубежных практиков описывают опыт работы по спасению компаний: А.Дж.Андельман, П.Петтерсон, Т.Ф.Шопфлорер, Г.Саттон и др.

Непосредственно систематизации инструментов и методов антикризисного управления в рамках механизмов антикризисного управления, антикризисных стратегий, вопросам имплементации стратегий, посвящены исследования отечественных ученых А.З.Бобылевой, А.Т.Зуба, М.В.Локтионова, Э.М. Короткова. В то же время вопросы выживания и развития компаний через адаптацию к изменениям внешней среды с разной степенью детализации отражены в работах теоретиков стратегического

менеджмента. А.Л.Чандлер, И.Ансофф, П.Друкер, Д.Коупленд, М.Портер, Г.Хэмел и К.Прахалард, Д.Нортон и Р.Каплан искали пути придания компании устойчивого роста в условиях нестабильной внешней среды. В частности, предложенное И.Ансоффом управление по слабым сигналам во многом отражает содержание более поздних концепций превентивного антикризисного управления. Из ученых, искавших источники корпоративных кризисов в особенностях жизненного цикла компании, стоит в первую очередь отметить Л.Грейнера и И.Адизеса

Анализ литературы позволяет сделать обоснованный вывод о необходимости дальнейшего совершенствования теории и практических методов комплексного антикризисного управления, развития теории антикризисного управления компанией, уточнения ее места в теории управления, необходимости разработки конкретных комплексов мероприятий по оперативной адаптации управления компанией в случае наступления кризиса. Актуальность и возможность дальнейшей проработки проблемы обусловили предмет, цель и задачи исследования.

***Цели и задачи исследования.*** Целью диссертации является определение содержания и структуры управления компанией в условиях современных экономических кризисов, разработка практических рекомендаций по формированию и внедрению комплексного механизма антикризисного управления компанией.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие научно-практические задачи:

- определить экономические и управленческие особенности современного экономического кризиса как контекста управления компанией;

- уточнить и систематизировать понятийный аппарат антикризисного управления компанией;
- раскрыть особенности антикризисного управления компанией в условиях современных экономических кризисов;
- предложить механизм управления компанией в условиях современных экономических кризисов.

**Объектом исследования** выступает системное управление компанией в условиях современных экономических угроз и возможностей.

**Предметом исследования** является механизм управления компанией в условиях современных экономических кризисов.

**Теоретическую основу исследования** составили положения и выводы, содержащиеся в классических и современных трудах западных и отечественных представителей науки менеджмента, стратегического менеджмента, экономической науки, в том числе теории кризисов, а так же результаты исследований деятельности компаний, предоставляющих услуги консалтинга по вопросам стратегического развития.

**Методологической основой исследования** стали положения, общенаучные и специальные приемы, составляющие инструментарий экономической науки и науки менеджмента. Были использованы диалектические принципы исследования, позволяющие выявить сущностные характеристики изучаемых явлений и процессов, определить причины и тенденции их развития, выявить формы их проявления в экономическом пространстве. В качестве базового метода был использован метод системного анализа, помимо этого были применены методы сравнений и аналогий, экспертных оценок.



### ***Эмпирическая основа исследования.***

В ходе работы над диссертацией были использованы книги, монографии, статьи и материалы периодической печати, включая труды современных российских и зарубежных ученых, а так же публикации практиков менеджмента.

При разработке практической части были использованы годовые отчеты ведущих международных и отечественных компаний, результаты исследований специализированных консалтинговых и рейтинговых агентств, доклады, подготовленные в рамках конференций и круглых столов, посвященных проблемам выживания и развития компаний в условиях кризиса. При рассмотрении вопросов непосредственно разработки и внедрения механизма антикризисного управления использован опыт автора исследования в антикризисном управлении одной из крупнейших отечественных страховых компаний.

### ***Научная новизна результатов исследования.***

Автором получены следующие результаты, определяющие научную новизну исследования и его отдельных элементов:

1. Показано, что в условиях отделения финансов от реального сектора, формирования «виртуальных экономик», современный экономический кризис становится одной из форм поступательного движения экономики, проявляя свою диалектическую сущность единства предела и стимула развития: современный кризис открывает новые возможности для роста за счет снижения напряженности в экономике, вызванной безмерным использованием «финансового рычага», а так же за счет перенаправления капитала из спекулятивных операций в реальный сектор экономики.

2. Определены ключевые для управления компанией особенности современных экономических кризисов: глобальный характер и постоянно

возрастающая скорость трансграничного распространения; системность (возникая в сфере финансов, современные кризисы захватывают большую часть отраслей экономики, влияют на все стороны функционирования компании); снижение точности прогнозирования начала кризиса, хронологии его развития и завершения, результатов; возрастающая роль финансовой системы в возникновении и развитии современных экономических кризисов.

3. Предложена классификация проявлений современных экономических кризисов на микроуровне, обусловленная логикой и последовательностью их актуализации для компании: (1) обвал бирж, критическое, резкое падение стоимости активов; (2) возрастание волатильности курсов валют; (3) общий спад экономической, финансовой, инвестиционной активности, структурные изменения спроса и предложения на рынках. Показано, что меры по адаптации компании к указанным проявлениям должны носить комплексный характер, вовлекать все стороны функционирования компании и быть взаимосвязанными.

4. Разработан механизм реактивного антикризисного управления, включающий в себя:

- систему взаимосвязанных экстренных мероприятий, универсальных оперативных экономических инструментов антикризисного управления, направленных на адаптацию компании к негативным изменениям и позволяющих получить значимый результат в срок от одного до двух кварталов(см. Табл. 1 и 2);
- «опорную карту» выработки корпоративных антикризисных стратегий, позволяющую структурировать стратегические возможности, выбрать корпоративную антикризисную стратегию в зависимости от позиции собственников, упорядочить предпринимаемые управленческие воздействия (см. Рис. 1);

- набор управленческих инструментов, повышающих результативность координации разработки антикризисных стратегий функциональных блоков, синхронизирующих антикризисные инициативы, ускоряющих процессы согласования инициатив (в частности использование таблиц сопоставления стратегических инициатив и выделение бюджетов стратегических инициатив).

5. Предложена методика организации процесса разработки и реализации антикризисных стратегий и антикризисных мер, раскрывающая, в частности принципы формирования «антикризисного штаба» и координации его работы, закрепления центров ответственности, постановки задач, распределения ресурсов, а так же синхронизации всех инициатив в рамках единой антикризисной стратегии.

***Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.***

Теоретическая значимость результатов исследования заключается во внесении определенного вклада в разработку такой актуальной темы, как управление компанией в условиях современных финансово-экономических кризисов.

Материалы исследования в первую очередь ориентированы на руководителей компании, менеджеров, отвечающих за стратегическое планирование и/или ответственных за взаимодействие с акционерами.

Выводы, полученные в диссертации, могут быть использованы при чтении курсов «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент», «Экономика предприятия» и др.

Практическое значение имеют следующие результаты:

- систематизированы изменения внешней и внутренней среды компаний, вызванные современными экономическими кризисами;
- выявлены ключевые угрозы, с которыми сталкивается в условиях современных экономических кризисов компания, а также возникающие при этом у компаний возможности;
- предложен комплекс инструментов реактивного антикризисного управления, направленных на защиту компании от ключевых угроз современных экономических кризисов;
- классифицированы основные антикризисные стратегии компаний в условиях современных экономических кризисов, предложены критерии выбора стратегий;
- разработан механизм (комплекс методологических подходов) комплексного антикризисного управления компанией в условиях современных экономических кризисов.

#### ***Апробация работы.***

Работа была апробирована на заседаниях кафедры Теории и технологий управления, на аспирантских семинарах кафедры. Отдельные положения работы выносились на обсуждение в рамках заседаний комитетов «Ассоциации менеджеров» по вопросам управления компанией в условиях финансово-экономических кризисов, а так же круглых столов, проводимых компанией «Эрнст энд Янг». Практические рекомендации были успешно реализованы в деятельности одной из крупнейших отечественных компаний – страховой компании ОАО СК «РОСНО».

#### ***Публикации по теме исследования.***

По теме диссертации опубликовано 4 печатные работы в изданиях, рекомендованных ВАК. Общий объём публикаций – 2,6 печатных листов.

### ***Структура и объем работы.***

Работа состоит из введения, трех глав, выводов, списка использованной литературы, включающего 156 библиографических ссылок, и объемом 165 страниц.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.**

Ретроспективный анализ теоретических исследований позволяет выделить основные этапы формирования понимания сущности кризиса. Первоначально кризис рассматривался как случайное явление в рамках систем, находящихся в стационарном состоянии (Д.Рикардо и др.). На втором этапе кризис признавался неизбежным явлением в условиях классического капитализма, обусловленным циклическим развитием систем (К.Маркс, Дж.М.Кейнс, Н.Хайек и др.). На третьем этапе развитие инструментов сбора статистических данных позволило наглядно увидеть регулярное чередование периодов оживления и спада в экономике повторяющейся длины и амплитуды, что побудило ученых к поиску теоретических оснований эмпирического опыта в рамках теорий циклов (Й.Шумпетер, Н.Д.Кондратьев, Е.Е.Слущкий и др.). На четвертом этапе теории кризисов и циклов объединились в рамках общесистемного подхода (А.Богданов, Л. фон Бертланфи и др.). В качестве методологической базы диссертационного исследования предпочтение отдается системному подходу.

В рамках системного подхода кризис рассматривается как трансформационное состояние системы. Для описания данного состояния автор использует позаимствованный из теорий синергетики и самоорганизации термин «точка бифуркации», с характерными:

- неустойчивость относительно флуктуаций;
- непредсказуемость вектора дальнейшего развития;
- скорым переходом в новое состояние или саморазрушением.

Таким образом, во-первых, кризис является имманентным свойством экономической системы в силу циклического характера ее развития. Во-вторых, кризис представляет не только угрозу для системы, но и несет дополнительный потенциал к ее развитию через выход на новый уровень самоорганизации. Реализации этого потенциала определяется гибкостью экономической системы, способностью системы адаптироваться.

Экономический кризис является своеобразным «срезом» проблем, дисбалансов и противоречий, характерных для социально-экономической системы. Кризисы эволюционируют вместе с развитием, усложнением экономики. Однако наиболее эффективные меры принимаются уже после наступления кризиса. Автор соглашается с М.А.Сажиной<sup>1</sup>, рассматривающей экономический кризис как «неизбежную форму движения рыночных процессов».

Автор выделяет тенденции, предопределяющие характер современных экономических кризисов, все увеличивающуюся частоту их проявления, а также принципиальные для управления компанией особенности.

Доминирование финансов над реальным сектором приводит к формированию «виртуальной экономики»<sup>2</sup>. «Надувание финансовых пузырей» не является новым для экономики, однако интенсификация финансовых транзакций (в первую очередь спекулятивных), использование финансовых инноваций (в частности, производных финансовых инструментов) приводит к небывалому росту размеров диспропорций.

Так, с 1985 по 2008 год соотношение объема мировых финансовых активов к мировому ВВП выросло с 1,2 раза до 3,5<sup>3</sup>. За пятнадцать лет объем открытых позиций на рынках деривативов вырос в 20 раз, а объем торгов

---

<sup>1</sup> Сажина М.А. Научные основы экономической политики государства. – М.: НОРМА – ИНФРА – М, 2001.

<sup>2</sup> Кругман П. Возвращение великой депрессии? Мировой кризис глазами нобелевского лауреата/Пол Кругман. – М.: Эксмо, 2009

<sup>3</sup> Отчет International Monetary Fund Global Financial Stability Report, октябрь 2009. [www.imf.org](http://www.imf.org)

производными инструментами только во второй квартал 2008 года составил более 600 триллионов долларов США, или в 12 раз больше мирового ВВП<sup>4</sup>.

Кризисы охватывают большую часть отраслей экономики, а на микроуровне влияют на все стороны функционирования компании. Возникновение современных экономических кризисов в большей степени определяется динамикой финансовых рынков.

Финансовые рынки нестабильны и подвержены паникам. Для начала современного финансово-экономического кризиса достаточно «экзогенного толчка для макроэкономики»<sup>5</sup> (война в отдаленном государстве, банкротство крупной компании, заявление видного политического или экономического деятеля и проч.), запускающего кумулятивный процесс обвала финансовых рынков и экономики в целом. Сам фактор, импульс, запускающий процесс обрушения практически не поддается прогнозированию. Отсутствие надежных прогнозов о наступлении кризисной фазы вынуждает большинство компаний следовать за рынком, принимать возрастающие риски. Указанная особенность приводит к затруднению упреждающего антикризисного управления компанией.

Глобализация финансов (после Второй мировой войны<sup>6</sup>), предопределяет масштабы географического охвата и скорость распространения современных экономических кризисов.

Сравнительный анализ Мирового кризиса 2008 года и Великой депрессии 1930-х годов показал ряд существенных отличий: кризис 2008 года захватил значительно больше стран, скорость его трансграничного распространения оказалась значительно выше, а воздействие на экономики других стран стало более системным на всех уровнях.

---

<sup>4</sup> Отчет Bank for International Settlements Quarterly Review, июнь 2008, [www.bis.org](http://www.bis.org)

<sup>5</sup> Minsky H. P. Capitalist Financial Processes and the Instability of Capitalism // Journal of Economic Issues, June 1980.

<sup>6</sup> См. например, Гринспен А. Эпоха потрясений. Проблемы и перспективы мировой финансовой системы – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010

Автор делает обоснованный вывод о современном глобальном финансово-экономическом кризисе как имманентном свойстве современной экономики, форме ее поступательного движения, развития. Происходит «сдутие финансового пузыря», перенаправление капитала из спекулятивных операций в реальный сектор экономики. На микроуровне, управление компанией в условиях современных экономических кризисов становится ключевым вызовом для теории управления компанией.

Анализ литературы позволил автору выделить несколько подходов к пониманию сущности антикризисного управления (АКУ). Во-первых, «банкротский» подход - отождествление АКУ с деятельностью конкурсного управляющего в рамках процедуры банкротства. Во-вторых, «западный» подход – отождествление с деятельностью профессиональных риск-менеджеров или ликвидаторов последствий чрезвычайных происшествий. И, наконец, третий, системный подход, в котором антикризисное управление заключается в прогнозировании кризиса, его предотвращении или управлении в условиях кризиса, а так же обеспечении последующего роста.

Автор выбирает третий подход, и отмечает, что в исследованиях антикризисное управление зачастую представлено в качестве вида деятельности регулярного менеджмента компании, в виде набора дискретных методов и управленческих инструментов.

Вместе с тем, изучение современной практики, в первую очередь западной, позволило говорить о постепенном выделении отдельного класса управленцев – антикризисных менеджеров. Автор отмечает, что данная тенденция не всегда очевидна из-за терминологического несоответствия – термин crisis management в западной литературе более ассоциируется с риск-менеджментом, нежели с системным управлением компанией. Так, в западной специализированной литературе, де факто посвященной проблематике



антикризисного управления, в названиях книг редко встречается термин “crisis management”, например, «Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great» А.Данлапа и Б.Андельмана, или «The Six Month Fix: Adventures in Rescuing Failing Companies» Г.Саттона<sup>7</sup>.

Например, Карлос Гон, был привлечен компанией Nissan, т.к. уже имел репутацию специалиста в антикризисном управлении. Николас Хайек, проявил инициативу, предложив акционерам и инвесторам швейцарской часовой отрасли план спасения, и, впоследствии, реализовывал его.

Автор уточняет место АКУ в управлении компанией через раскрытие содержания его функций: (1) превентивная функция - внедрение системы улавливания слабых сигналов, а именно набора индикаторов, характеризующих состояние внутренней и внешней среды компании, инструментария и методики измерения данных параметров, а так же закрепление в должностных инструкциях подразделений обязанностей по измерению значений данных индикаторов и порядка действий, в случае критического отклонения показателей; (2) реактивная функция - повышение адаптационного потенциала, либо непосредственно адаптации компании как открытой социально-экономической системы к изменениям внутренней и внешней среды, с максимальной реализацией имеющегося потенциала для дальнейшего ускоренного роста, либо ликвидации компании с максимальной выгодой для акционеров.

В части превентивного управления автор раскрывает один из важнейших трендов в практике стратегического менеджмента. Стратегическое управление как определение и реализация уникального позиционирования компании

---

<sup>7</sup> Названия книг можно перевести как «Жесткий бизнес: как я спасаю плохие компании и делаю хорошие компании великими» и «Оздоровление за шесть месяцев: приключения при спасении погибающих компаний».

подменяется постоянным наращиванием операционной активности<sup>8</sup>, внедрением лучших практик(kaizen, lean, 5s, проч.), что существенно снижает устойчивость компаний перед лицом финансово-экономических кризисов.

Компании попадают в описанную в трудах М.Портера «яму посередине» (the hole in the middle problem), безуспешно стараясь совместить стратегии лидерства по издержкам и сегментацию на широких рынках, де факто уводя рынок в чистую ценовую конкуренцию, с характерной лояльностью клиента не бренду или продукту, а цене.

Рынок, построенный на ценовой конкуренции и демпинге, в высшей степени уязвим для современного экономического кризиса. В условиях ценовой конкуренции компании работают с минимальной маржей и не имеют ни ценовых резервов, ни достаточной лояльности клиентов на случай резкого изменения рыночной конъюнктуры. В случае наступления кризиса соблазн для компаний использования бессистемного демпинга (в целях восполнения собственной ликвидности) возрастает в виду высокой чувствительности спроса к цене. В свою очередь массовый демпинг на рынке в условиях мирового финансового кризиса существенно дестабилизирует как саму компанию, так и рынок в целом.

Автор подчеркивает, что в рамках предлагаемого механизма реактивного антикризисного управления должен обязательно проводится экспресс-аудит текущей стратегии и ее исполнения на предмет обнаружения указанной подмены.

В части реактивного управления практика прохождения кризисов 1998 и 2008 годка показала, что зачастую антикризисное управление сводилось к ряду бессистемных, несинхронизированных инициатив внутри компании, еще более дестабилизирующих компанию как открытую экономическую систему.

---

<sup>8</sup> См. например, Hammonds K., Micheal Porter's Big Ideas// Fast company, Feb 28, 2001, Баязитов Т. Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения. // Управление компаниями. №3, 2002

Разработанный механизм состоит из двух блоков, тактического и стратегического, объединенных общей логикой имплементации и использования ресурсов, а так же синхронизированных по срокам. Тактический блок (см. Табл. 1 и 2) представляет собой исчерпывающий перечень характерных для финансово-экономического кризиса проблемных зон и конкретных управленческих инструментов воздействия на них. Стратегический блок содержит «опорную карту», помогающую менеджменту синхронизировать три уровня антикризисных стратегий: акционерный, конкурентный и стратегии функциональных блоков. Для каждого из блоков выбраны наиболее актуальные поддерживающие инициативы, обеспечивающие наиболее эффективное внедрение.

Тактические мероприятия представляют собой, в терминологии теории управления изменениями, «quick wins», или малозатратные мероприятия, дающие эффект на краткосрочной и среднесрочной перспективе. Мероприятия выбраны по принципу универсальности. Реализация любой комбинации из предлагаемых малозатратных мероприятий не ограничивает менеджмент в выборе дальнейшей стратегии. Тем самым достигается критическая в условиях кризиса экономия времени - разработка и имплементация тактического и стратегического блоков происходит параллельно, а не последовательно.

В Таблице 1 предложены меры, направленные на оперативное снижение рисков, обусловленных характерной для финансово-экономического сильной флуктуацией курсов валют.

<b>Направления</b>	<b>Инструменты</b>	<b>Метод закрепления</b>
1.Изменение порядков расчетов по контрактам с отсроченной оплатой.	1.1.Достижение соглашений с поставщиками о расчетах по курсу на день оплаты. 1.2.Достижение соглашений с покупателями о расчетах по курсу на день поставки.	Регулярное прогнозирование соответствия валюты активов и обязательств (ALM, Aseets-to-Liabilities

2. Деление валютных рисков с контрагентами.	2.1. Включение в контракты пунктов, описывающих принципы пересчета цен в случае отклонения курсов валют выше заданной величины. 2.2. Формирование резерва компенсации возможных убытков от изменения курсов валют. Резерв финансируется за счет увеличения отпускных цен.	Matching). Стремление организовать бизнес таким образом, чтобы компания получала выручку и осуществляла расходы в одной валюте.
3. Переход на расчеты в рублях.	3.1. Достижение соглашений с контрагентами о фиксации цен в национальной валюте.	
4. Импортозамещение .	4.1. Интенсификация отношений с отечественными поставщиками. 4.2. Нарастивание отношений с компаниями из стран СНГ, для которых рубль является приемлемой валютой.	

Таблица 1 . Тактические мероприятия по снижению валютных рисков.

В Таблице 2 приведены мероприятия, направленные на оптимизацию бизнеса и внедрение «антикризисного мышления» в корпоративную культуру компании. В первую очередь эти мероприятия связаны с пересмотром расходов, характерных для периода экономического роста.

Направления	Инструменты	Метод закрепления
1. Оптимизация штата и организационной структуры.	1.1. Пересмотр системы мотивации в сторону увеличения переменной части. 1.2. Переход на учет продаж по кассовому методу, а не методу начисления. 1.3. Увеличение нормы управления и сокращение количества управленцев.	Внедрение системы контроля расходов через систему согласований. В условиях кризиса повышается уровень управления, на котором происходит согласование расходов - для достижения психологического эффекта. Основополагающий принцип – невозможность осуществления расходов без осведомления
2. Оптимизация портфеля проектов.	2.1. Отказ от непрофильных проектов, требующих отвлечения дополнительных ресурсов и не имеющих прямого отношения к антикризисной стратегии компании.	

	<p>2.2. Уточнение графика инвестиций с учетом изменений в стоимости заемных средств.</p> <p>2.3. Ужесточение системы контроля.</p>	<p>минимум двух подразделений из других функциональных блоков.</p> <p>Реализация мероприятий осуществляется только после анализа достигаемого эффекта и сравнения эффекта с требуемыми трудозатратами и сопутствующими рисками.</p>
3. Оптимизация портфеля контрактов.	<p>3.1. Пересмотр (снижение) цен у поставщиков.</p> <p>3.2. Ускорение получения выручки.</p> <p>3.3. Отсрочка расходов.</p>	
4. Оптимизация запасов и резервов.	<p>4.1. Аудит запасов продукции и основных средств.</p> <p>4.2. Повышение эффективности использования основных средств за счет аренды и лизинга.</p>	
5. Отказ от «излишеств».	<p>5.1. Нормирование и контроль ранее не учитываемых расходов – связь, канцелярия, представительские расходы и проч.</p> <p>5.2. Осторожный отказ от элементов социального пакета.</p>	

Таблица 2. Тактические мероприятия, направленные на оптимизацию бизнеса.

Одновременно с разработкой и имплементацией тактических мероприятий должна быть инициирована разработка мероприятий стратегических, описанных в стратегическом блоке предложенного механизма антикризисного управления (см. Рисунок 1). Требуется проверить на соответствие изменяющимся условиям, и, при необходимости, актуализировать все три уровня стратегий: акционерный, конкурентный и функциональный.



Рис. 1. «Опорная карта» антикризисных стратегий.

Предложенный в работе метод экспресс-анализа компании как актива в инвестиционном портфеле акционеров, позволяет менеджменту предварительно оценить, с учетом целей инвестирования (стратегический либо портфельный инвестор), возможное влияние кризиса на целеполагание акционерной стратегии.

В зависимости от целеполагания выбранной акционерной стратегии менеджмент выбирает одну из предложенных конкурентных стратегий. В исследовании приведены риски и возможности каждой из конкурентных стратегий в условиях современного экономического кризиса. Показано, что антикризисная стратегия должна не противопоставлять компанию изменениям среды, а наоборот, использовать изменения, нововведения для укрепления позиций компании.

Для синхронизации функциональных антикризисных стратегий и инициатив предложено использовать матрицы сопоставления инициатив, направлений деятельности, задач и стратегических целей. Матрицы позволяют в наглядной форме, во-первых, выделить инициативы, не соответствующие целям конкурентной стратегии. Во-вторых, определить дублирующие или поддерживающие друг друга инициативы. В-третьих, определить стратегические направления, не поддерживаемые инициативами функциональных блоков. Наконец, в-четвертых, провести верификацию взглядов руководства на компанию практикой функциональных подразделений.

В целях придания компании должной гибкости, возможности адаптироваться в сжатые сроки, предложено после закрепления корпоративной и функциональных антикризисных стратегий, выделение для каждого блока бюджета STRATEX, или бюджета стратегических инициатив, в размере 5-10% от бюджета блока. Автор подчеркивает, что временное резервирование активов компенсируется увеличением скорости принятия управленческих решений.

Таким образом, представленный в диссертации механизм антикризисного управления охватывает поле наиболее актуальных для топ-менеджмента компании решений – меры по срочному оздоровлению компании, участие в актуализации акционерной стратегии, адаптация или разработка конкурентной стратегии, а так же механизм управления процессом формирования и синхронизации функциональных стратегий. Так же предоставлена методика управления процессом разработки и внедрения антикризисной стратегии через создание антикризисного штаба и регламентацию его работы.

Опыт прохождения российскими компаниями кризиса 2008 года предоставляет достаточную эмпирическую базу для анализа возможностей предложенного механизма в управлении. Практическое участие автора в антикризисном управлении компанией-лидером рынка, позволяет получить

«взгляд изнутри» не только на одну компанию, но и использовать в анализе ряд фактов по рынку в целом, малодоступных широкой публике. Научность, обоснованность предлагаемого анализа достигается за счет подтверждения предлагаемых выводов общедоступной статистической информацией, а так же публикациями в прессе.

Антикризисные мероприятия, осуществляемые компаниями, в большинстве случаев разделялись на этапы, выявленные автором в теоретической части диссертации. В первую очередь менеджмент сталкивался с последствием резкого увеличения волатильности финансовых рынков. Второй этап – последствия ускорения инфляции и флуктуации курсов валют. Третий этап – последствия спада в экономике, изменения объема и структуры спроса и предложения на рынке, включая последствия мер государственного регулирования. В целом в 2008 году антикризисное управление в компаниях носило скорее спорадический характер, далеко не все из предлагаемых в диссертации мер были осуществлены своевременно, если осуществлены вообще.

Управленческие воздействия на первом этапе осуществлялись в двух направлениях – с одной стороны финансовые службы компаний старались сделать портфель более консервативным, с другой стороны сокращать расходы. Из предложенных в диссертации тактических мероприятий, направленных на оптимизацию бизнеса (см. Таблица 2), большинство компаний в первую очередь реализовывали направление №5 «отказ от излишеств». Тщательному анализу и нормированию подверглись расходы, не связанные напрямую с основной деятельностью.

Следующим направлением работы стала реализация направления №3 «Оптимизация портфеля контрактов». Инициировались переговоры по вопросам снижения стоимости аренды, услуг связи и интернета, прочих сервисов. Переговоры с продающими сетями - посредниками (в первую очередь



банками), позволили договориться о существенном улучшении условий взаимодействия, пересмотре структуры уплачиваемых комиссий, в первую очередь в розничных продажах.

Реализация направления №2 «Оптимизация портфеля проектов» имела три стандартных направления. Первое - приостановка или отказ от новых проектов. Второе направление – пересмотр проектов развития, не принесло существенных результатов, т.к. в рассматриваемых компаниях наиболее ресурсоемкими проектами к тому времени были проекты по оптимизации операционной деятельности, созданию единых федеральных операционных центров. Третьим направлением стал аудит и пересмотр графика платежей по проектам - наиболее простой в реализации инструмент снижения нагрузки на денежные потоки компании. Предусмотренные контрактами штрафы и пени в большинстве случаев оказывались существенно ниже, нежели ставки привлечения заемных средств.

В рамках направления №1 «Оптимизация штата и организационной структуры». В первую очередь реализовывались меры направления 1.1. «увеличение переменной части в оплате труда». Наиболее сбалансированным методом оказалось подписание дополнительных соглашений к трудовым договорам в части премирования – выплата премий и бонусов выводилась из трудовых договоров в централизованное Положение о мотивации, изменяемого за единственной подписью руководителя компании. В некоторых компаниях по неофициальному приказу руководства был волонтаристски сокращен штат. Однако финансовый эффект от таких мер был несущественным – по подсчетам автора равномерное сокращение всего штата компании на 20% дает меньший эффект, чем увеличение нормы управления на 10% (инструмент 1.3.). Инструмент 1.2. – перевод мотивации продающих подразделений на учет продаж по кассовому методу был реализован всеми ведущими игроками.

По мере развития мирового финансового кризиса все более актуальными для компаний становились эффекты от усиления флуктуации курсов валют, ускоренной инфляции (мероприятия Таблицы 1). Так, для страховщиков наиболее актуальными оказались мероприятия 1.1. «Достижение соглашений с поставщиками о расчетах по курсу на день оплаты» и 2.1. «Включение в контракты пунктов, описывающих принципы пересчета цен в случае отклонения курсов валют выше заданной величины» - в обмен на обязательства по обеспечению стабильного притока бизнеса (например, направления застрахованных автомобилей на ремонт в определенный автосервис) страховщики договаривались о делении валютных рисков с партнерами. Так же ряд компаний, начавшие своевременно осуществлять антикризисные мероприятия, успели использовать инструмент 2.2. «Формирование резерва компенсации возможных убытков от изменения курсов валют, финансируемого за счет увеличения отпускных цен», заложив расходы на формирование данного резерва в тариф. Данная возможность была исчерпана уже через три-четыре месяца, когда весь рынок охватил интенсивный ценовой демпинг. Некоторые компании смогли впоследствии снизить валютные риски за счет направления 4. «Импортозамещение», в первую очередь за счет налаживания отношений с поставщиками из стран СНГ.

Третий этап – адаптация стратегий компаний к структурным изменениям спроса и предложения на рынке. Кризис 2008 года стал испытанием, в первую очередь для страховщиков, придерживавшихся описанной стратегии экстенсивного роста. Недостаток ликвидности для осуществления выплат, недостаток капитала для соответствия нормативным требованиям был усилен резким уменьшением собираемых премий (выручки), и, следовательно, отсутствием возможности финансирования убытков текущего портфеля от новых поступлений. Возможности акционеров по предоставлению

дополнительного капитала определяли поведение компании в условиях кризиса. В целом, формирование антикризисных стратегий происходило в соответствии с предложенной нами ранее схемой (см. рис. 1).

Анализ поведения компании на примере рынка страхования показал интересный тренд – в период острой фазы кризиса, несмотря на консолидацию рынка, маркет-шейперами стали компании, которые можно отнести к «Понци-финансам», либо к «Спекулятивным финансам». Крупные, стабильные игроки, не смогли противодействовать демпингу, ценовым войнам, развязанным нестабильными компаниями – клиенты не были достаточно лояльны даже самым сильным брендам. В итоге существенно сократилась прибыльность работы всех игроков на рынке, что существенно снижает устойчивость компаний и рынка в целом в случае наступления нового витка мирового финансового кризиса.

Использование предложенного в диссертационном исследовании инструментария и методов его реализации в случае наступления нового витка современного экономического кризиса позволит менеджменту компаний существенно упорядочить предпринимаемые управленческие воздействия, систематизировать их. Тем самым, во-первых, будет сохранен один из главных ресурсов – время для принятия и реализации решений. Во-вторых, уменьшится дестабилизирующее влияние принимаемых решений на компанию как систему, за счет снижения количества дублирований и противоречий. В-третьих, будет достигнут важный психологический эффект - будет уменьшено ощущение неопределенности для менеджмента, принимающего жесткие и сложные решения в условиях мирового финансового кризиса.

### **III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Публикации в периодических научных изданиях, рекомендованных  
Высшей аттестационной комиссией РФ:*

1. Монахов В.С. Антициклическое саморегулирование систем. Роль страхования.// Экономические науки, 2010 №5(66) – 0,5 печатного листа.
2. Монахов В.С. Антикризисное управление и его место в системе управления компанией. Антикризисные стратегии.// Вестник Московского Университета. Серия «Управление (государство и общество)». 2011 № 1 – 0,5 печатного листа.
3. Монахов В.С. Частный сектор в социальном страховании России. Особенности, перспективы, инструменты.// Государственное управление. Электронный вестник, 2010 №23 – 1 печатный лист.
4. Монахов В.С. Анализ изменений внешней среды страховой компании в условиях глобального финансового кризиса. // Государственное управление. Электронный вестник, 2010 №22 – 0,6 печатного листа.