

*На правах рукописи*

***Воробьева Оксана Александровна***

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата наук по специальности  
08.00.05 (экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами – промышленность)

**Ижевск 2007**

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                | стр. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                                  | 4    |
| 1. СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕСС АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....                                                                           | 12   |
| 1.1. Кризис как элемент механизма рыночной экономики .....                                                                     | 12   |
| 1.1.1. Обзор теорий кризисов предприятий .....                                                                                 | 13   |
| 1.1.2. Классификация кризисов и причин их возникновения.....                                                                   | 17   |
| 1.2. Антикризисное управление предприятием.....                                                                                | 24   |
| 1.2.1. Сущность антикризисного управления.....                                                                                 | 28   |
| 1.2.2. Процесс антикризисного управления и его эффективность.....                                                              | 33   |
| 1.2.3. Государственное регулирование процессов антикризисного<br>менеджмента.....                                              | 37   |
| 2. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ В<br>ПРОЦЕССАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....                                          | 47   |
| 2.1. Развитие бизнес-среды промышленного предприятия в ходе<br>становления постиндустриальной экономики .....                  | 47   |
| 2.1.1. Тенденции становления постиндустриальной хозяйственной системы....                                                      | 47   |
| 2.1.2. Влияние постиндустриальных тенденций на характер кризисов<br>и антикризисного менеджмента промышленных предприятий..... | 49   |
| 2.2. Интеллектуальный капитал предприятия как ключевой фактор<br>антикризисного управления.....                                | 54   |
| 2.2.1. Сущность и структура интеллектуального капитала.....                                                                    | 54   |
| 2.2.2. Значение интеллектуального капитала в антикризисном управлении.....                                                     | 62   |
| 2.3. Моделирование развития интеллектуального капитала в процессах<br>антикризисного управления.....                           | 69   |
| 2.3.1. Исследование влияния интеллектуального капитала на процессы<br>антикризисного управления.....                           | 69   |
| 2.3.2. Формирование модели антикризисного управления с учетом<br>приоритетного значения интеллектуального капитала.....        | 83   |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ<br>РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПРОЦЕССАХ<br>АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 94  |
| 3.1. Обоснование необходимости развития интеллектуального капитала<br>организации в процессах антикризисного управления.....     | 94  |
| 3.2. Исследование методического обеспечения развития интеллектуального<br>капитала в антикризисном управлении.....               | 100 |
| 3.3 Разработка методических рекомендаций для развития<br>интеллектуального капитала организации.....                             | 122 |
| 3.4. Практическое применение методических рекомендаций на предприятии..                                                          | 140 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                                                  | 146 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                                                            | 151 |

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы исследования.**

Становление новой системы хозяйствования в России поставило перед обществом ряд новых проблем, связанных с эффективным управлением предприятиями различных отраслей. Практика реформ показала, что существование стабильно развивающейся экономической системы невозможно без успешного развития отдельно взятых предприятий.

Современное состояние большинства российских хозяйствующих субъектов таково, что первоочередными задачами для них являются «латание дыр» и недопущение банкротства. Одним из факторов нашей экономики является неплатежеспособность большинства предприятий. Согласно официальной статистике более 38% отечественных предприятий имеют признаки несостоятельности (банкротства)<sup>1</sup>. По неформальным критериям в настоящее время более 2/3 российских предприятий находятся в кризисном состоянии и являются потенциальными банкротами<sup>2</sup>. Поэтому особое значение в сегодняшних условиях приобретает формирование эффективного механизма управления предприятиями, основанного на комплексном и адекватном анализе его состояния. Данный подход связан с антикризисным управлением. Это словосочетание и явление прочно вошло в оборот теоретиков и практиков, занимающихся проблемами управления предприятиями.

Проблемам антикризисного управления в последнее время уделяется значительное внимание в российской научной литературе и периодической печати. Большинство публикаций носит описательный характер и сводится к управлению предприятием в процедурах банкротства, т.е. арбитражному управлению. Зачастую антикризисное управление напрямую ассоциируется с арбитражным управлением, связанным с реализацией процедур банкротства.

---

<sup>1</sup> См.: Россия в цифрах: Краткий статистический сборник. М., 2006. С.654.

<sup>2</sup> См.: Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Отв. Ред. Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002, с.3

Общепринятым является мнение, что банкротство и кризис на предприятии – понятия синонимичные. В действительности же банкротство – это крайнее проявление кризиса. Предприятие подвержено различным видам кризисов (экономическим, финансовым, управленческим) и банкротство – лишь один из них. Несмотря на все трудности в развитии экономики, многое зависит от самих предприятий, от их собственников и менеджеров, от их деятельности, направленной на достижение стабильности бизнеса, его способности противостоять влиянию негативных факторов.

Преодолевать кризис гораздо легче в том случае, если на предприятии велась какая-либо антикризисная деятельность. Предупреждение (профилактика) кризиса, вывод предприятия из кризиса, его оздоровление возможно только при профессиональном управлении. Эффективность антикризисного управления прямо зависит от выбора его стратегии и тактики, от того насколько адекватно проведен анализ сложившейся на предприятии ситуации. Анализ деятельности предприятия является неотъемлемой частью процесса оздоровления предприятия и направлен на определение путей выхода из кризиса. При этом необходимо проводить не только экономический анализ, но и оценивать те важные элементы потенциала предприятия, которые не нашли отражения в финансовой и статистической отчетности. Речь идет об интеллектуальном капитале.

Понимание проблем, связанных с идентифицированием и оценкой нематериальных ресурсов, приводит к выводу, что определение ценности, которую они создают, должно быть учтено при разработке антикризисных мероприятий. Измерение ценности нематериальных ресурсов подразумевает оценку степени соответствия этих активов антикризисной программе компании. Если нематериальные ресурсы учитываются и поддерживают реализацию этой программы, то вероятность предупреждения кризиса или оздоровления предприятия повышается. Если ресурсы не соответствуют антикризисной стратегии, то даже при значительных инвестициях в них создаваемая ими ценность для предприятия будет невелика, и оно не сможет преодолеть кризис.

Интеллектуальный капитал также оказывает существенное влияние на инвестиционную привлекательность компаний. Если компании удастся удачно продемонстрировать свой интеллектуальный капитал и доказать, что в нее стоит вкладывать деньги, несмотря на отсутствие прибыли в настоящем, она становится привлекательной для инвесторов. Это, безусловно, влияет не результат антикризисного управления.

Но работа с нематериальными ресурсами связана с рядом специфических проблем. Они с трудом поддаются закреплению за организацией, обладают различной ценностью для разных организаций, для управления ими нет надежного инструмента описания, измерения и учета, поэтому работа с ними требует высочайшей квалификации и заинтересованности менеджеров. Неудивительно, что руководители зачастую уделяют практически все свое время более понятной и привычной работе с физическими и финансовыми активами, игнорируя имеющие критическое значение для успеха организации нематериальные ресурсы.

Нематериальные ресурсы влияют на результаты деятельности предприятия, повышая эффективность внутренних процессов. Поэтому при реализации антикризисного управления необходимо научиться измерять и приводить в соответствие с антикризисной стратегией интеллектуальный капитал организации.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что выявление, оценка и учет интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления имеет высокую актуальность для управления предприятиями в условиях рыночной экономики.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность) - по следующим направлениям: 15.1. – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленно-

сти; п. 15.13. – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

### **Степень разработанности проблемы.**

Проблемы антикризисного управления предприятиями в настоящее время активно изучаются отечественными исследователями. Это словосочетание – «антикризисное управление» - прочно вошло в оборот теоретиков и практиков, занимающихся проблемами управления предприятием. Различным аспектам антикризисного управления уделяется в последнее время значительное внимание в российской научной литературе и периодических изданиях. Среди российских специалистов, внесших существенный вклад в исследования по этому направлению, необходимо выделить таких, как Г.А.Александров, Б.Е.Бродский, В.А.Баринов, В.В. Григорьев, А.Г.Грязнова, Е.П.Жарковская, Э.М.Коротков, В.И.Кошкин, А.Б.Крутик, Ю.С. Масленченков, А.И.Муравьев, А.Г.Поршнев, Н.В.Родионова, Г.К.Таль, Ю.Н.Тронин, Э.А.Уткин, Г.Б.Юн и др. Среди зарубежных специалистов особо выделяются: Г.Бреннеман, Э.М.Морэн, Н.Р.Огастин, Т.К.Пошан, К.Смит, С.Уэтлауфер, Л.Хилл.

Научные исследования в области развития постиндустриального общества, интеллектуального капитала, нематериальных активов, управления знаниями активно ведутся как в мировой, так и в отечественной науке. Здесь следует отметить таких видных зарубежных и российских специалистов, как Д.Белл, М.Г.Браун, Э.Брукинг, А.Л.Гапоненко, П.Дракер, В.С.Ефремов, В.Л.Иноземцев, Р.С.Каплан, А.Н.Козырев, Б.Б.Леонтьев, В.Л.Макаров, Б.З.Мильнер, Д.Норт, Д.П.Нортон, К.Омае, Т.М.Орлова, К.Свейби, Т.Стюарт, А.Тоффлер, С.Чоудхари и др.

Результатом исследований вышеперечисленных авторов является обширный научный материал, ориентированный на формирование и функционирование предприятий в «экономике знаний». В то же время большинство научных публикаций ориентировано на развитые рыночные отношения, на предприятия, которые работают достаточно стабильно. Но российская практика такова, что

большинство предприятий находятся в иных условиях. Необходимо найти «точки соприкосновения» между нашей реальной ситуацией кризисных предприятий и формирующейся постиндустриальной экономикой. И это пересечение происходит на базе знаний, интеллектуального капитала организаций.

### **Цели и задачи исследования.**

Главной целью исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по эффективному использованию интеллектуального капитала в системе антикризисного управления предприятием.

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- проведен обзор теорий кризисов, что позволило выяснить основные причины и последствия кризисов, провести их классификацию;
- исследованы причины кризисного состояния российских предприятий и выявлены факторы, которые содействуют успешному осуществлению процедур банкротства на примере предприятий Удмуртии;
- проанализированы изменения основных характеристик предприятий в период становления постиндустриальной хозяйственной системы, что позволило обосновать новые требования к антикризисному управлению, изменению организационной структуры и процессов на предприятии;
- разработана модель антикризисного управления с учетом интеллектуального капитала предприятия;
- разработаны и апробированы методические рекомендации по развитию интеллектуального капитала предприятия в рамках антикризисного управления.

**Объектом исследования** являются процессы антикризисного управления на российских предприятиях промышленности.

**Предметом исследования** является влияние интеллектуального капитала на процессы антикризисного управления предприятием.



### **Методы исследования.**

При проведении диссертационного исследования использовались методы системного и сравнительного анализа, статистические методы, методы сравнения и группировок, методы факторного и логического анализа, опросы арбитражных управляющих.

**Информационной базой исследования** послужили теоретические работы известных отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, нормативная и законодательная база, статистическая информация в области банкротства предприятий, информация из деловых СМИ и результаты собственных исследований автора.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке и обосновании модели и методических рекомендаций в области антикризисного управления предприятием на базе выявления и оценки интеллектуального капитала, являющегося важнейшим ресурсом хозяйствующих субъектов в современных условиях.

В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие антикризисного управления как инструмента обеспечения развития предприятия в условиях становления постиндустриальной экономики;
- определена роль интеллектуального капитала при реализации антикризисного управления предприятием;
- разработана модель развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления;
- предложены методические рекомендации по развитию интеллектуального капитала предприятия на различных этапах осуществления антикризисного управления.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что его результаты имеют непосредственное значение для осуществления эффективного антикризисного управления предприятиями в современных условиях, арбитражного управления, для вывода предприятий из кризисной ситуации, для развития экономических отношений, конкурентоспособности российских предприятий.

Теоретические, методические и практические результаты исследования могут представлять интерес для руководителей предприятий любых отраслей и форм собственности для предупреждения кризисных ситуаций, арбитражных управляющих, осуществляющих процедуры банкротства, для реализации мероприятий по выводу предприятий из кризиса. Результаты исследования также могут быть использованы в учебном процессе, при проведении занятий по дисциплинам «Антикризисное управление», «Менеджмент», «Теория управления».

#### **Апробация результатов исследования.**

Основные положения диссертационного исследования отражены в 10 публикациях общим объемом 2,3 п.л., в том числе в статье (в соавторстве) в журнале «ЭКО», а также в тезисах на международных и межрегиональных научно-практических конференциях.

Методические рекомендации были внедрены на ООО «Аксион-Техмаш» г.Ижевска и одном из предприятий пищевой промышленности Удмуртии.

Результаты исследования используются автором в учебном процессе Института экономики и управления ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» для проведения занятий со студентами очного и заочного отделений, слушателями Федеральной программы подготовки управленческих кадров.

#### **Структура работы.**

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Общий объем работы составляет 161 страница, диссертация включает 10 таблиц и 15 рисунков. Список использованной литературы содержит 150 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, оценивается степень разработанности рассматриваемых проблем, определены цели, задачи, объект и предмет исследования, раскрываются научная новизна, практическая значимость полученных результатов и их апробация.

В первой главе – «Сущность и процесс антикризисного управления» - рассмотрены различные подходы к антикризисному управлению, исследовано понятие «кризис», проведен обзор некоторых теорий кризиса, представлена его классификация, причины и последствия. В этой главе исследуется процесс антикризисного управления, выявляются факторы, влияющие на его эффективность. Показана необходимость государственного регулирования процессов антикризисного управления.

Во второй главе – «Интеллектуальный капитал предприятия в процессах антикризисного управления» - исследована сущность и структура интеллектуального капитала организации, показано влияние постиндустриальных тенденций на характер кризисов и антикризисного менеджмента промышленных предприятий. На базе теории интеллектуального капитала, тенденций становления постиндустриальной хозяйственной системы обосновано ключевое значение нематериальных ресурсов для реализации антикризисного управления. Предложена модель развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления.

В третьей главе – «Разработка методических рекомендаций для развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления» - исследовано методическое обеспечение оценки и развития интеллектуального капитала в антикризисном управлении, предложены методические рекомендации для развития интеллектуального капитала. Отмечено, что на различных этапах антикризисного управления особое внимание должно обращаться на различные составляющие интеллектуального капитала организации.

В заключении сформулированы основные выводы и обобщены результаты диссертационного исследования.

## Глава 1. СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕСС АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Кризис как элемент механизма рыночной экономики

В современной литературе не существует общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Некоторые полагают, что оно относится лишь к процессам макроэкономического развития, а в масштабах фирмы существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессиональным управлением. Такие представления односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией.

Понятие «кризис» теснейшим образом связано с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на разработку любого управленческого решений.

Джон М. Кейнс считал, что «в экономическом цикле есть еще одна характерная черта, которая наша теория должна объяснить, если она правильная, а именно явление кризиса, т.е. внезапную и резкую, как правило, смену повышательной тенденции понижительной, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота зачастую не бывает»<sup>3</sup>.

Греческое слово «кризис» означает «решение». *Кризис* – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. В дальнейшем понятие кризиса расширилось и применяется ко всякому резкому переходу. Кризис – это перемена экономического состояния предприятия (резкий переход от стабильности к разбалансированности всей цепочки воспроизводства).

Согласно определению, приведенному в Экономической энциклопедии под редакцией Л.И.Абалкина, «кризис – глубокое расстройство, резкий перелом,

---

<sup>3</sup> См.: Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. С.11-12

период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности»<sup>4</sup>.

Кризис – это важнейший элемент механизма саморегулирования рыночной экономики. Он обнаруживает не только предел, но и дает импульс развитию экономики, выполняя стимулирующую («очистительную») функцию. Это связано с тем, что кризис, обесценивая основной капитал, создает условия для обновления производственного аппарата; кризис принуждает к обновлению основного капитала предприятия на новой технической базе.

Существуют различные подходы к определению сущности понятия кризиса.

Т.К.Пошан и Э.М.Морэн отмечают, что «проявляющая» функция кризиса носит позитивный характер, так как позволяет предприятиям обучаться, мобилизовать усилия, направленные на изменения<sup>5</sup>.

Анализ исследований в области кризисных ситуаций показал, что наиболее общим является определение кризиса, данное К.Ф.Херманном. Он называет кризисом неожиданную и непредвиденную ситуацию, угрожающую приоритетным целям организации при ограниченном времени для принятия решений<sup>6</sup>.

### 1.1.1. Обзор теорий кризисов предприятий

Теория экономических кризисов начала развиваться во второй половине 19 века. Кризисы связывали с конъюнктурными колебаниями спроса, потреблением, природными циклами. Фундаментальная разработка циклических экономических кризисов и материальной основы их периодичности содержится в «Капитале» К.Маркса<sup>7</sup>. Теорией кризисов занимались советский экономист и философ А.А.Богданов, Туган-Барановский, советский ученый экономист

<sup>4</sup> См.: Экономическая энциклопедия. М., 1999. С.346.

<sup>5</sup> См.: Pauchant T.C., Morin E.M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev francaise de gestion. Paris, 1996. № 108. В.80-99

<sup>6</sup> См.: Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crisis // Rev francaise de gestion/ Paris, 1996. № 108. P.72

<sup>7</sup> См.: Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. Кн.1. Процесс производства капитала. М., 1988

Н.Д.Кондратьев, Й.Шумпетер, Л.Мендельсон, И.Трахтенберг, Е.Варга, С.Меньшиков и др. Современный российский ученый Ю.В.Яковец продолжает развивать теорию кризисов и их прогнозирования.

Сущность, предпосылки, характер и последствия периодических кризисных фаз в динамике систем рассматривает и объясняет «теория кризисов», разработанная А.А.Богдановым в труде «Тектология»<sup>8</sup>. Он рассматривает кризис как смену организационных форм комплекса (системы), перелом в ходе его развития, выделяя 2 типа кризисов – соединительные (образование новых связей) и разделительные (разрыв существующих связей). А.А.Богданов считает, что кризис - это нарушение равновесия и в то же время переход к новому равновесию.

Глубокие кризисные потрясения конца 20 века дали толчок новым подходам к теории кризисов. Основные положения этих подходов:

- кризисы неизбежны в развитии любой системы, в том числе экономической. Они являются непременной фазой жизненного цикла системы;
- кризисы выполняют три функции в динамике систем – подрывают основы устаревших элементов, открывают дорогу для становления новых, сохраняют и обогащают наследственное ядро (генотип) системы;
- завершаются кризисы либо переходом системы в новое качественное состояние, либо ее распадом, заменой иной системой;
- кризисы проходят несколько этапов – латентный период (скрытое накопление предпосылок), обвал, депрессия, оживление, завершающееся достижением докризисного состояния на новой основе;
- кризисы поддаются прогнозированию, т.е. общество может воздействовать на них, сокращая длительность и уменьшая потери<sup>9</sup>.

В то же время нужно учитывать, что неповторимость кризисов, многогранность причин и факторов их вызывающих, а также взаимодействие циклов требуют подбора особенных способов выхода из каждого кризиса. При этом

<sup>8</sup> См.: Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. / Отв.ред. Л.И.Абалкин. М., 1989

<sup>9</sup>См.:Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Отв.ред.Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. С.25

важно отделить устаревшие элементы уходящей системы от элементов будущего цикла, и от тех элементов, которые нужно не разрушать, а, видоизменив, сохранить.

Существует также теория регуляции, которая состоит в том, что происхождение институциональных форм связано с драматическими эпизодами истории, открытыми столкновениями между классами или социальными группами<sup>10</sup> Приверженцами этой теории были М.Агльетта, Ж.Дестан де Бернис, Р.Буайе и другие западные ученые, считавшие экономический рост и кризисы, их изменчивость во времени центральной проблемой экономического анализа. С позиции теории регуляции кризисы можно классифицировать следующим образом:

- кризис как результат «внешнего» шока. Это ситуация, когда продолжение экономического развития той или иной географической общности оказывается заблокированным из-за нехватки ресурсов, связанной с природными или экономическими катастрофами;
- циклический кризис. Кризис представляет собой фазу устранения напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических механизмах и социальных процессах;
- структурный (большой) кризис. Это когда экономическая и общественная динамика входит в противоречие со способом развития, который придает ей постоянный импульс;
- кризис системы регуляции. Ситуация, когда механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы;
- кризис способа производства. Характеризуется обострением противоречий, развивающихся в недрах наиболее важных институциональных форм – форм, определяющих режим накопления. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования

<sup>10</sup> См.: Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. С.43-44

капитала. Это ситуация, когда блокируется вся динамика воспроизводства данной конкретной экономики.

Известный французский экономист Робер Буайе в своей типологии кризисов указывает на их 4 типа: кризис первого типа «нарушение характера», второго – «частичное нарушение в системе регуляции», третьего – «кризис системы регуляции», и четвертого – «кризис режима накопления и системы регуляции»<sup>11</sup>.

Важнейшее значение в теории кризисов имеет диагностика кризиса и выбор адекватных путей и средств выхода из кризиса с наименьшими потерями и в возможно короткие сроки. Не менее важно, опираясь на накопленный опыт, уметь предвидеть приближающийся кризис.

Государственное антикризисное регулирование экономики приводит к изменению форм проявления экономического кризиса. Относительно уменьшается глубина кризиса, изменяются его показатели.

Поначалу кризисы рассматривались как явление случайное, стихийное, непредсказуемое, опасное, с тяжелыми негативными последствиями. Поэтому ни о каком антикризисном управлении речи не было. Затем кризисы стали квалифицироваться как закономерные, была выявлена и доказана их циклическая природа, следовательно, кризисы можно прогнозировать. Но, тем не менее, считалось, что кризисы не только не нужны экономической системе, но и вредны, даже опасны. Исходя из этого, с кризисами стали активно бороться, стремясь не только поскорее вывести систему из кризиса, но и недопустить кризис вообще. Это составляло суть антикризисного управления.

На сегодняшний день считается, что кризисы необходимы экономической системе, а потому целью антикризисной политики является не столько борьба с уже наступившим кризисом, сколько создание условий для того, чтобы возможные кризисы были мягче, проходили спокойнее, не вызывали большого риска.

---

<sup>11</sup> См.: Буайе Р. Теория регуляции: Критический анализ: Пер.с фр. М.: РГГУ, 1997



Исходя из этого, антикризисное управление должно быть превентивным, предупреждающим.<sup>12</sup>

### 1.1.2. Классификация кризисов и причин их возникновения

Для разработки антикризисных мероприятий по выводу предприятия из кризиса или по его профилактике необходимо знать типологию кризисов. В бизнесе кризисы принимают разнообразные формы. Спектр всевозможных кризисных ситуаций настолько широк, что перечислить все варианты просто невозможно. Один только диапазон кризисов, связанных с произведенными продуктами, простирается от внезапных событий до непредвиденных побочных эффектов от товаров и постепенного устаревания продуктов. Некоторые кризисы, связанные с произведенными продуктами, совершенно не поддаются управлению. Например, случай с крупной пивоваренной компанией, когда в бутылке ее высокосортного пива была обнаруженадохлаямышь<sup>13</sup>. Другая категория кризисов в бизнесе – это кризисы, возникающие в результате катастроф, влекущие за собой гибель людей и, как следствие, утрату общественного доверия.

Иной раз кризисные ситуации возникают в результате трудовых споров, а иногда причиной становятся финансовые трудности. И, наконец, как считает Норманн Р. Огастин, мать всех кризисов в бизнесе – попытка враждебного поглощения.

Таким образом, причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др. Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Кризисная ситуация является резуль-

---

<sup>12</sup>См.: Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Отв.ред.Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. С.35

<sup>13</sup> См.: Норманн Р.Огастин. Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить. Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С.14

татом совместного негативного действия внешних и внутренних факторов. Внешняя среда относится практически к главенствующим факторам изменений внутри компании. Поэтому менеджер должен уметь перестраивать свой бизнес, учитывая изменения во внешней среде <sup>14</sup>.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса: кризисы могут возникать как цепная реакция. В целом же последствия кризиса зависят от его причин и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому выходу; послекризисные изменения в развитии организации могут быть долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности и т.д.

Почти каждый кризис таит в себе не только корни неудач, но и семена успеха. Сущность управления в условиях кризиса как раз и заключается в поиске и проращивании этих семян во имя будущего урожая – успеха. И напротив, сущность неумелого кризисного управления – это склонность к превращению плохой ситуации в очень плохую <sup>15</sup>.

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в классифика-

---

<sup>14</sup> См.: Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. С.17-19

<sup>15</sup> См.: Норманн Р.Огастин. Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить. Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С.12

ции кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если точно знать каковы причины кризиса, понимать его характер, то можно управлять им таким образом, чтобы снизить негативные его последствия, обеспечить безболезненность протекания.

По масштабам проявления существуют общие и локальные кризисы. Конечно, оно носит условный характер. По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Особенностью кризиса является то, что, даже будучи локальным или микрокризисом, он как цепная реакция, может распространяться на всю систему, так как в системе существует органическое взаимодействие всех элементов, и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов. По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами – потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под влиянием НТП. Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных, политических явлений.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые), глубокие и легкие, затяжные и кратковременные. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы проходят сложно, болезненно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис. Многие авторы связывают наступление кризиса с жизненным циклом организа-

ции. Кризисные ситуации на предприятии тесно связаны с жизненным циклом организации. Кризисы отражают собственные ритмы развития каждой отдельной взятой организации. В развитии организации существует множество циклов. Они переплетаются, накладываются или расходятся различными своими фазами. Поэтому и составляет определенные трудности исследование процессов функционирования организаций. Но чаще в литературе выделяют следующие этапы (рис.1):

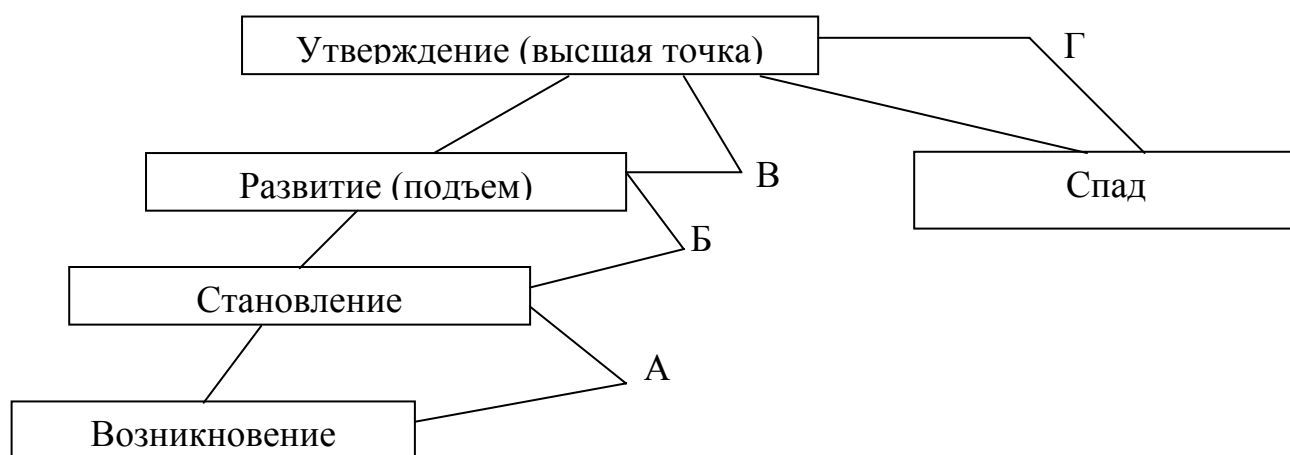


Рис.1. Жизненный цикл предприятия и кризисные ситуации

Точки А, Б, В, Г обозначают кризисные ситуации, возникающие на различных стадиях жизненного цикла.

При переходе от одного этапа к другому возникают кризисные ситуации. Но эти ситуации обусловлены различными причинами на разных этапах жизненного цикла. Соответственно пути выхода из кризисной ситуации различны.

В данной работе кризисы рассматриваются с экономической точки зрения, а антикризисное управление – это, прежде всего, сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия, предотвращение банкротства, либо в условиях неплатежеспособности восстановление его деятельности.

Кризисы возможно различать по тому, в каких областях они представляют опасность для предприятия. Например, Н.Том предложил выделять следующие типы кризисов<sup>16</sup>:

- кризис ликвидности. Означает реальную потерю платежеспособности;
- кризис успеха. Характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния от запланированного;
- кризис стратегии.

Во многом сходные позиции встречаются в работе И.Ансоффа, предложившего три варианта управления фирмой в кризисной ситуации в зависимости от стадии кризиса и времени его обнаружения. Он выделяет активное управление, реактивное управление, плановое управление<sup>17</sup>.

Развитие кризиса, как правило, является длительным процессом, включающим в себя несколько этапов<sup>18</sup>.

Первый этап можно назвать кризисом стратегии. В ходе этого этапа проявляется неэффективность выбранной менеджерами стратегии функционирования предприятия. Источниками стратегического кризиса являются неверные управленческие решения в основной деятельности, в выборе клиентов, в определении ключевых факторов успеха (рис.2).

За стратегическим кризисом следует структурный кризис, который может зависеть от факторов внешней экономической среды и является следствием принятия неверных стратегических решений. Это незамедлительно приводит к кризису рентабельности (денежному кризису), при котором стратегические и структурные недостатки предприятия приводят к тому, что предприятие перестает приносить прибыль. Именно на этой стадии руководство предприятия обычно пытается реализовать программу краткосрочных действий с целью решения или сокрытия проблем предприятия.

<sup>16</sup> См.: Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. - М., 1998. № 1. С.69

<sup>17</sup> См.: Там же

<sup>18</sup> См.: Практическое пособие арбитражного управляющего. Под общ. ред. К.Барре. – М.: Европейские сообщества, 2004. С.215-216

После денежного кризиса следует кризис ликвидности, так как краткосрочные действия, предпринимаемые руководством предприятия, как правило, не решают фундаментальных проблем убыточного бизнеса и приводят предприятие к недостатку денежных средств. В большинстве случаев необходимость в оздоровлении предприятия проявляется именно на этой стадии. При этом время становится одним из решающих факторов.

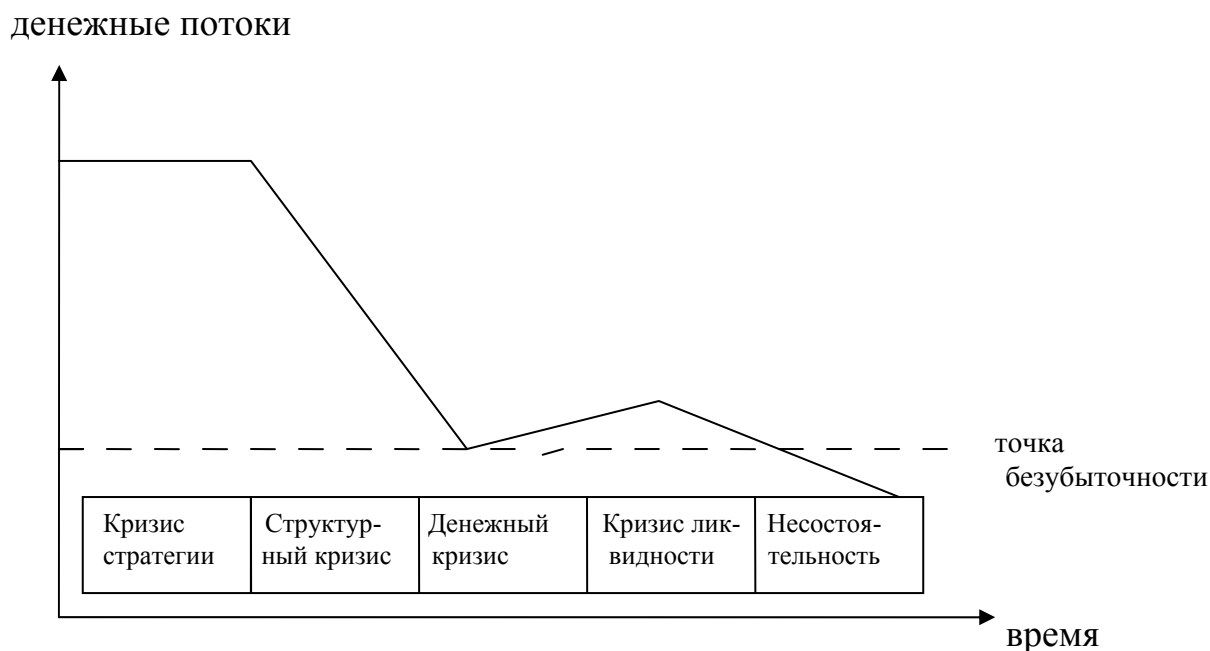


Рис.2. Стадии кризиса предприятия

Американский исследователь Л.Грейнер считает, что в “кривой роста” бизнеса можно выделить 5 фаз, каждая из которых заканчивается организационным кризисом, а каждый из таких кризисов может быть преодолен только посредством смены формы управления и организационной структуры компании<sup>19</sup>. На каждом этапе развития компании требуется свой тип руководства и соответствующий тип организационных структур. Кризис в компании будет продолжаться до тех пор, пока не произойдут соответствующие изменения (рис.3).

<sup>19</sup> См.: Greiner L. Evolution and revolution as organization grow // Harvard Business Review. 1989. № 5. P. 63-76.

Крупная

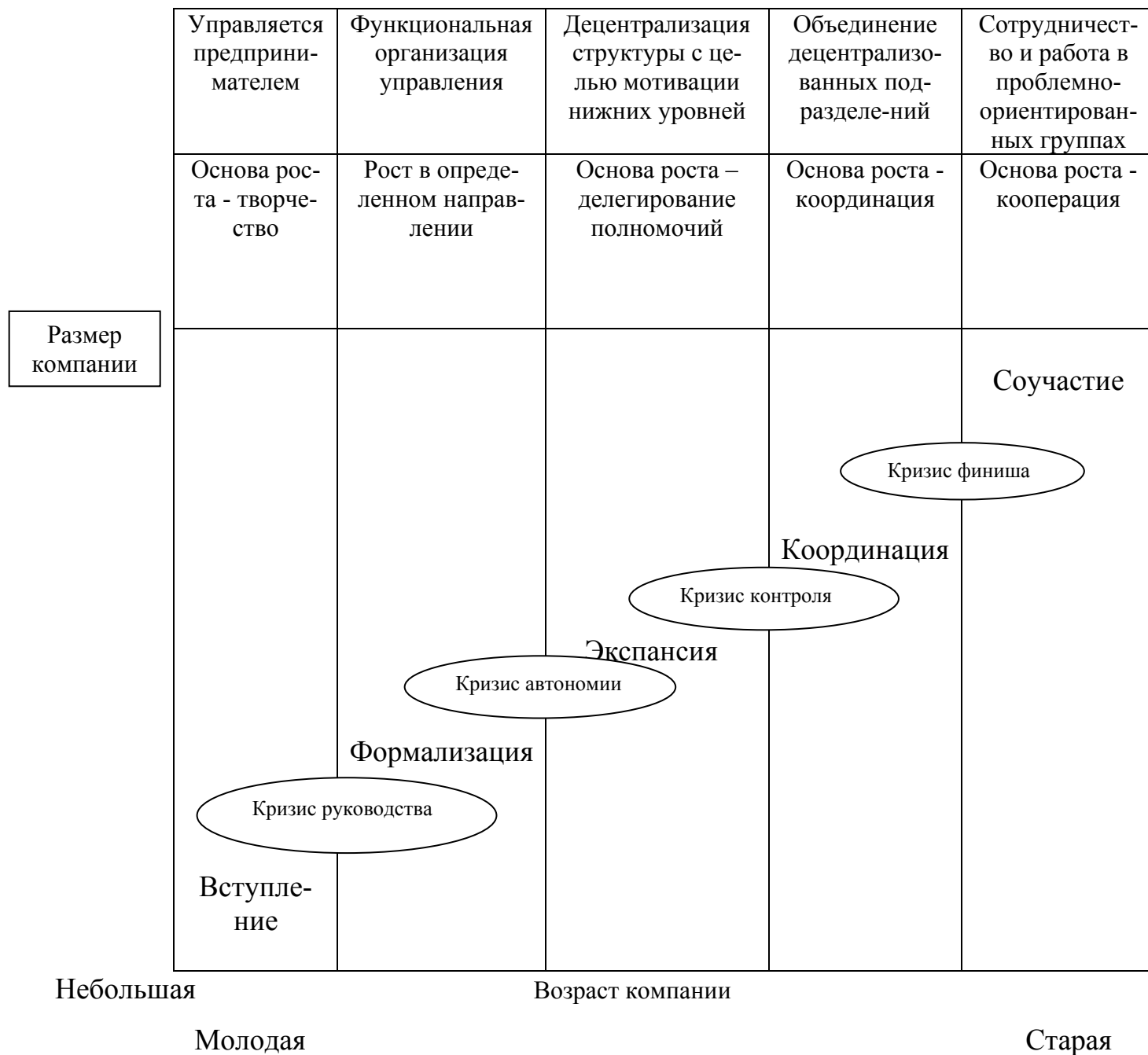


Рис.3. Кривая роста бизнеса по Л.Г.Грейнеру

В Российском статистическом ежегоднике отмечаются факторы, ограничивающие деловую активность организаций (табл.1)<sup>20</sup>:

<sup>20</sup> См.: Российский статистический ежегодник, 2006. С.372.

Таблица 1

Факторы, ограничивающие деловую активность организаций (в процентах от общего числа базовых организаций)

| Факторы                                                    | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Недостаток денежных средств                                | 74   | 69   | 65   | 61   | 56   |
| Недостаточный спрос на продукцию организации внутри страны | 36   | 37   | 44   | 44   | 43   |
| Неопределенность экономической обстановки                  | 36   | 29   | 24   | 23   | 20   |
| Отсутствие надлежащего оборудования                        | 19   | 20   | 19   | 19   | 18   |
| Высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей   | 11   | 12   | 15   | 16   | 17   |
| Недостаточный спрос на продукцию организации за рубежом    | 11   | 12   | 14   | 13   | 13   |

Как видно из данных таблицы, основной фактор, ограничивающий деловую активность организаций, и, как следствие, являющийся причиной кризиса, - это недостаток денежных средств, хотя за пять лет этот показатель снизился до 56%. В то же время возросло влияние таких факторов, как недостаточный спрос на продукцию организации как внутри страны, так и за рубежом, а так же повысилась конкуренция со стороны зарубежных производителей.

## 1.2. Антикризисное управление предприятием

В быстро меняющемся мире бизнеса рискованные ситуации и промахи не являются чем-то необычным. Приобретение организационных навыков и инструментов, обеспечивающих эффективное управление в кризисных ситуациях или позволяющих вообще их избежать, имеет важнейшее значение для выживания и успеха организации.

Антикризисное управление - один из самых популярных терминов современного менеджмента, хотя исследователи понимают его по-разному. В американской практике антикризисный менеджмент – деятельность руководства фир-



мы по преодолению неожиданно возникших экстремальных ситуаций, таких как производственные аварии, резкое падение качества продукции, обострение отношений с властями и т.п.

Целью реформ 90-х гг. в России являлось построение конкурентной рыночной экономики, разгосударствление предприятий. Практика реформ показала, что существование стабильно развивающейся экономической системы невозможно без успешного развития отдельно взятых предприятий. К сожалению, государство не только не смогло обеспечить необходимые условия стабильности, но и создало дополнительные предпосылки для возникновения кризисной ситуации. Государство поспешило самоустраниться от решения проблем управления предприятиями в рамках национальной экономики в целом, не создав при этом эффективно действующих альтернативных систем управления.

В общемировом экономическом процессе существует две тенденции регулирования рыночной экономики: первая, основанная на работах Кейнса, предполагает жесткое государственное регулирование рынка, когда государство встает над рынком, в той или иной мере подчиняя его; вторая тенденция, основанная на работах Фридмена, Паретто и др., предполагает «мягкое» государственное регулирование, когда государство встраивается в рыночный механизм и подчиняется ему. Эти две модели экономического регулирования – кейнсианская и монетаристская.

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным. Одна позиция заключалась в том, что кризис – всегда следствие природных явлений, а другая, – что кризис – порождение самого человека, его ошибок, предрассудков, незнания. Однако наступление кризиса определяется реальными тенденциями развития производства и экономики в целом. Глубина и характер кризиса зависят от управления, т.е. возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы.

Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который в свою

очередь определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать проблемы развития.

Подходы к концепции антикризисного управления различны: оно рассматривается либо как проблема исключительно макроэкономического масштаба и совершенно упускается из виду, что кризисы возникают в отдельной организации и не всегда зависят от общей экономической обстановки; либо рассматриваются только экономические аспекты кризиса и остаются в стороне социальные, политические, психологические, организационные и др. Под антикризисным управлением, как правило, понимают либо управление в условиях наступившего кризиса, либо управление, которое должно способствовать выводу предприятия из этого состояния.

В России же антикризисное управление чаще всего понимают как систему мер, направленных на восстановление платежеспособности предприятия через процедуры банкротства, т.е. понятие «антикризисное управление» используется как синоним «арбитражного управления», соответственно антикризисный управляющий приравнивается к арбитражному управляющему.

На наш взгляд, это слишком узкий подход. С нашей точки зрения антикризисное управление в современных условиях представляет собой систему мероприятий, связанных с идентификацией, оценкой, использованием и развитием материальных и нематериальных ресурсов, обеспечивающих способность организации к достижению ее целей в условиях кризиса и через кризисы.

Дело в том, что в современном динамичном мире, по оценке Питера Друкера, даже успешные предприятия живут в среднем не более 30 лет<sup>21</sup>. Сокращение жизни предприятий вызвано ростом числа банкротств и ликвидаций фирм, а также процессами концентрации, в результате которых множество фирм теряет самостоятельность. Организации отходят от традиционных форм существования: происходит растворение пространственных границ под воздействием таких движущих сил, как политика глобального привлечения ресурсов и интеграции с

---

<sup>21</sup> См.: Друкер П. Задачи менеджмента 21 века. – М.: Изд.дом «Вильямс», 2001. С.93

клиентами, стремление к повышению гибкости в области производственных мощностей, а также поощрение мобильности, независимости, самоопределения работников. Происходит снижение зависимости групп влияния от организаций. Таким образом, мы не можем говорить о том, что цель организации - ее долгосрочное существование.

Сегодня как никогда актуален тезис, что в нынешней конкурентной среде выживают лишь компании, готовые к совершению прорывов, к проведению постоянных организационных изменений, к трансформации. А фундаментальная трансформация предприятий имеет кризисный характер. При этом кризис не всегда связан с негативными последствиями. Дело в том, что кризисная ситуация – это ситуация неопределенности, в ней возможны как благоприятный, так и неблагоприятный для предприятия исходы. Поэтому кризис может быть связан с развитием нового потенциала, с формированием новых возможностей.

Истоки учения о трансформации предприятия связаны, прежде всего, с идеями Шумпетера, который ввел понятие «творческого разрушения», означающего развитие системы за счет слома старых структур, развитие изнутри системы через инновации. С точки зрения популярной сегодня теории нелинейных динамических систем современные организации – это системы, удаленные от равновесия и находящиеся на грани хаоса, системы, где связь между конкретными действиями управленцев и их долгосрочными последствиями выявить невозможно, а можно лишь предсказать общую динамику системы, архетип ее поведения<sup>22</sup>.

Чилийский ученый Матурана выделяет два пути систем к стабильности: путь через потрясения к динамической стабильности и второй путь - стабилизация норм поведения, ограничение возможностей рефлексии, стабильность через контроль<sup>23</sup>. Стабильность социальных систем в условиях динамической среды

---

<sup>22</sup> См.: Макаров А.М. Преобразующий менеджмент в хозяйственной организации. – Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2004. С.107

<sup>23</sup> См.: Там же, с.110

зависит от их способности препятствовать окостенению, способности находиться в постоянно нестабильном, подвижном состоянии.

В динамической среде построение и защита устойчивых конкурентных преимуществ, по мнению Д'Авени, не только бесполезны, но и опасны для предприятия, ориентация на устойчивые конкурентные преимущества – это не стратегия роста, а стратегия истощения<sup>24</sup>. Поэтому он предлагает не защищать конкурентные преимущества, а наоборот, постоянно разрушать их, сотрясать статус-кво, добиваясь временных преимуществ.

Учитывая вышеизложенное, мы считаем, что кризис – это состояние предприятия, которое может привести как к достижению поставленных целей, так и к разрушению существующей системы. Задача антикризисного управления – обеспечить развитие организации через кризисы.

### 1.2.1. Сущность антикризисного управления

До сих пор в российской деловой и политической среде нет единого понимания цели и задач антикризисного управления. Для одних это чисто финансовый процесс, связанный с ликвидацией задолженностей предприятия, для других – деятельность менеджеров в условиях банкротства.

Многие авторы рассматривают под антикризисным управлением только управление на предприятиях, кризис в которых уже наступил, и необходимы меры по выведению их из этого состояния. Термин «антикризисное управление» определяется как процедуры, предусмотренные в процессе банкротства, т.е. антикризисное управление отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации. Но суть антикризисного управления намного шире. «Главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения предприятия на

---

<sup>24</sup> См.: Макаров А.М. Преобразующий менеджмент в хозяйственной организации. – Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2004. С.111

рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а упор делается на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву при любых рыночных коллапсах и коллизиях» – это мнение одного из известных российских авторов Уткина Э.А.<sup>25</sup>.

Проведенный анализ научных исследований по теме, а также анализ практической деятельности различных предприятий позволяет сделать вывод, что суть антикризисного управления заключается в своевременной профилактике банкротства, либо при вхождении предприятия в кризисное состояние в своевременном «лечении» предприятия, в грамотном и по возможности быстром выводе его из кризиса. Проблема выбора наиболее эффективной стратегии антикризисного управления является одной из острейших для российских предприятий<sup>26</sup>.

Таким образом, наиболее полно антикризисное управление можно определить как систему, имеющую следующие элементы:

- прогнозирование кризиса (банкротства);
- профилактика кризиса (банкротства);
- непосредственно кризис;
- вывод предприятия из кризиса.

Поскольку поведение предприятий в условиях кризиса обладает существенной спецификой, то, естественно, и антикризисное управление в значительной мере отличается от традиционного управления (управление в стабильных условиях). Обобщенная сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления приведена в таблице 2.

<sup>25</sup>См.: Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М., 1997. С.12

<sup>26</sup>См.: Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Отв.ред.Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. С.15

Таблица 2

## Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления

| Параметр сравнения                   | Традиционное управление                                                                                                               | Антикризисное управление                                                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Условия деятельности предприятия     | Невысокий темп изменений;<br>Предсказуемость ситуации;<br>Управленческие проблемы повторяющиеся, знакомые                             | Высокий темп изменений;<br>Непредсказуемость ситуации;<br>Управленческие проблемы не повторяющиеся, новые                          |
| Цели деятельности предприятия        | Традиционная цель – получение максимальной прибыли                                                                                    | Антикризисные цели, связанные с ликвидацией причины кризисных тенденций или их последствий. Минимум потерь при преодолении кризиса |
| Решение управленческих проблем       | Реакция в ответ на возникшую проблему;<br>Ориентация на прошлый опыт                                                                  | Предвидение и возможное предупреждение проблем;<br>Творческий поиск                                                                |
| Организационная структура управления | Стабильная или экстенсивно изменяющаяся;<br>Четкое распределение функций на длительный период;<br>Узкая функциональная направленность | Гибкая, меняющаяся в соответствии с антикризисными приоритетами;<br>Отсутствие четкого распределения функций на длительный период  |
| Характер управленческой информации   | Регламентированные информационные потоки;<br>Точная, достаточная информация                                                           | Зависимость информационных потоков от складывающейся кризисной ситуации;<br>Недостовверная, недостаточная информация               |
| Система поощрений                    | Поощрения за стабильность и эффективность                                                                                             | Поощрения за инициативу                                                                                                            |
| Стиль руководства                    | Умение установить единство подходов                                                                                                   | Умение вдохновить людей на восприятие изменений                                                                                    |

Прежде всего, существенно различаются условия деятельности предприятия, главным образом уровень стабильности и определенности внешней среды предприятия. Это обуславливает принципиальные различия в целях деятельности предприятия, характере управленческой информации. Соответственно возникают различные требования и к оргструктуре, системе поощрений, стилю руководства.

Различия между традиционным и антикризисным управлением настолько существенны и принципиальны, что смена модели управления требует кардинальной реорганизации управления предприятием. Это предполагает разработку

и внедрение новых технологий управления, информационных систем, переподготовку управленческих кадров и т.п.

Кризисные ситуации существенно меняют условия деятельности предприятия. Чтобы противостоять кризисным ситуациям, необходимо строить системы управления быстрого реагирования. В конечном счете, выбор предприятием системы управления полностью зависит от нестабильности окружающей среды. Создание системы управления в условиях кризиса преследует две главные цели:

- предотвращение и снижение риска возникновения на предприятии кризисной ситуации;
- снижение отрицательных последствий кризисной ситуации и возможно быстрая ликвидация.

Достижение этих целей требует постоянного сбора, обработки и анализа информации, на основе которой разрабатываются и осуществляются антикризисные мероприятия.

В любой момент существует опасность кризиса. Управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным. Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, знанием циклического характера развития социально-экономических систем.

Необходимо учитывать, что антикризисное управление является более сложной деятельностью, чем финансовое оздоровление предприятия. Антикризисное управление предприятием исходит из нескольких важнейших предпосылок, которые и определяют основные критерии эффективности антикризисного управления с точки зрения интересов государства и общества. Этими предпосылками являются следующие моменты<sup>27</sup>:

- предприятие, подвергаемое процедуре антикризисного управления должно предпочтительнее оставаться действующим;

---

<sup>27</sup> См.: Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005. с.5

- от антикризисного управления предприятием следует ожидать не просто финансового оздоровления, а действительно преодоления кризиса, как в его текущих операциях, так и в развитии данного предприятия;
- предприятие в результате применения к нему антикризисного управления должно опять стать местом выгодного приложения труда и капитала, должно восстановить свои функции субъекта хозяйствования и работодателя;
- еще более предпочтительным результатом эффективного антикризисного управления должно стать возникновение на базе и с участием рассматриваемого предприятия сети новых, изначально финансово здоровых предприятий малого и среднего бизнеса (включая инфраструктурные отрасли), создающие дополнительные места приложения труда и капитала.

Эти предпосылки объясняются необходимостью сохранения рабочих мест и источников налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

Задача антикризисного управления – найти и освоить (изыскав для этого средства) те новые продукты и процессы, которые способны заменить прежние, что сделает деятельности кризисного предприятия рентабельной, а само предприятие – финансово привлекательным и динамичным.

Цели антикризисного управления в разных ситуациях должны отвечать как интересам кредиторов предприятия (минимизировать потерю ими средств по ранее предоставленным кредитам), так и имущественным и другим материальным интересам иных лиц, связанных с данным предприятием. Кроме того, антикризисное управление должно быть ориентировано также на социальные цели - сохранение приемлемо оплачиваемых рабочих мест, поддержание местной коммунальной инфраструктуры и др.<sup>28</sup>.

В работах зарубежных специалистов используется понятие «управление

---

<sup>28</sup> См.: Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005. С.7



кризисами» или кризис-менеджмент, которое во многом сопоставимо с толкованием понятия «антикризисное управление». Так, например, французский экономист К.Ру-Дюфор определяет управление кризисами как «совокупность мер, направленных на упреждение, реагирование и изучение кризисов»<sup>29</sup>. Т.К.Пошан и Э.М.Морэн отмечают, что стратегия управления кризисами включает четыре взаимосвязанных направления:

- управление кризисами (ограничение их последствий, компенсация причиненного ущерба и возврат к предшествующей ситуации);
- подготовка к кризисам (формирование отдела кризисов);
- предупреждение кризисов (снижение вероятности их возникновения на основе критической оценки продукции, услуг и методов производства);
- предотвращение контр-производства, под которым авторы понимают деструктивные последствия производства, как в «нормальных», так и в кризисных условиях<sup>30</sup>.

Взаимопереплетение элементов экономической стратегии не позволяет достаточно строго выделить стратегию антикризисного управления из экономической стратегии, придать антикризисному управлению особые, только ему присущие черты. Вся экономическая стратегия в совокупности должна носить опережающий, предотвращающий характер. Целью антикризисного управления является разработка, и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных явлений, приводящих к кризису.

### 1.2.2. Процесс антикризисного управления и его эффективность

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть мало-

<sup>29</sup> См.: Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage ...entreprise // Rev francaise de gestion. Paris, 1996. № 108. B.84.

<sup>30</sup> См.: Pauchant T.C., Morin E.M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev francaise de gestion. Paris, 1996. № 108. B.80

эффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетах, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Целью антикризисного управления является оздоровление экономики, которое неизбежно наступает как в случае финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия, так и при его ликвидации и создании на его основе имущественного комплекса производства нового рентабельного продукта. Это ведет не только к ликвидации кредиторской задолженности, но и к финансовому оздоровлению всей экономики России.

Социальный эффект антикризисного управления выражается в том, что за счет реформирования, оздоровления предприятий снижается степень социальной напряженности и увеличиваются поступления в бюджет.

Результативность антикризисного управления оценивается с точки зрения снижения трудоемкости работ арбитражных управляющих в сопоставлении с затратами на реализацию арбитражных процедур. При этом критерий результативности антикризисного управления должен выступать как мера и средство оценки эффективности внедрения антикризисного управления на неплатежеспособных предприятиях с учетом всех влияющих на него факторов<sup>31</sup>.

По мнению д.э.н. Юна Г.Б., президента Фонда содействия и поддержки антикризисного управления, при проведении процедуры внешнего управления в качестве критерия экономической эффективности антикризисного управления целесообразно принять текущий дисконтированный чистый доход, получаемый в процессе финансового оздоровления предприятия<sup>32</sup>. Текущий дисконтированный чистый доход показывает, насколько суммарные денежные поступления превышают суммарные затраты на внедрение антикризисного управления.

---

<sup>31</sup> См.: Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практич.пособие. – М.: Дело, 2004. С.275.

<sup>32</sup> См.: Там же

Также для оценки результативности антикризисного управления предлагается применять такие показатели, как индексы доходности затрат, характеризующие относительную «отдачу» внедрения системы антикризисного управления по сравнению с затратами на ее внедрение; количество реализованных арбитражных дел в регионе, который показывает динамику арбитражного процесса в регионе; срок окупаемости затрат на внедрение, который не должен превышать 1,5 года.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание помогает его анализировать и успешно осуществлять:

1. *Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.*

В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления.

2. *Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки,* следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. *Корпоративность* – также фактор эффективности, которая в организации может проявляться в различной степени. Корпоративность – это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность работать для их достижения, это внутренний патриотизм и энтузиазм. Корпо-

ративность является надежной опорой антикризисного управления, но она не возникает сама по себе, а является результатом управления.

4. *Оперативность и гибкость управления* играет особую роль в эффективности антикризисного управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, адаптации управления к условиям кризиса.
5. *Стратегия и качество антикризисных программ.* Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.
6. *Человеческий фактор.* Важно наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно осуществлять программу антикризисного управления.
7. *Система мониторинга кризисных ситуаций* – является важным фактором эффективности. Это специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса; мониторинг необходим для его своевременного обнаружения и распознавания.

Эффективность антикризисного управления также прямо зависит от правильности выбора соответствующей стратегии и тактики. Можно выделить несколько критериев этого выбора. Стратегия и тактика развития предприятия в общем, и антикризисном управлении в частности, могут определяться:

- степенью омертвления оборотного капитала;
- старением управленческого персонала;
- потерей гибкости в управлении;
- старением основного капитала;
- высокой долей заемного капитала;
- нестабильной фискальной и кредитно-денежной политикой;

- высокими налоговыми ставками;
- нестабильностью и противоречивостью законодательства;
- нестабильностью политической обстановки;
- прочими внешними и внутренними факторами.

Наиболее полно эти факторы объединяет и систематизирует теория жизненного цикла развития предприятия. На каждой стадии развития предприятие имеет определенные параметры, характеризующие условия функционирования фирмы: текущее состояние и перспективы. Таким образом, зная, на какой стадии находится предприятие, руководитель может оценить текущие условия и перспективы предприятия и на основе этого разработать стратегию и тактику антикризисного управления<sup>33</sup>.

### 1.2.3. Государственное регулирование процессов антикризисного менеджмента

Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и безопасности страны<sup>34</sup>.

Государственное регулирование кризисных ситуаций осуществляется по следующим направлениям:

1. Нормативно-законодательная деятельность.
2. Финансовое регулирование посредством бюджетной политики.
3. Промышленная политика.

Обобщение моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать следующие выводы:

- попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководителей применять антикризисные меры управления;

<sup>33</sup>См.: Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Отв.ред.Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. С.90

<sup>34</sup> См.: Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. С.54-55

- антикризисное поведение предприятий зачастую противоположно тем действиям, которые эффективны в условиях экономического роста;
- в промышленности стихийно формируются различные антикризисные модели деятельности предприятий.

Разделяют такие понятия как «антикризисное управление» и «антикризисное регулирование». Мировой опыт показывает, что антикризисная деятельность в условиях рыночной экономики – процесс, включающий в себя два блока процедур: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

Антикризисное управление – применение антикризисных процедур на микроуровне к конкретному предприятию. Антикризисное регулирование понимается как воздействие на предприятие-должника на макроуровне. В российской практике основными направлениями государственного антикризисного регулирования являются:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности;
- осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий (оказание господдержки неплатежеспособным предприятиям и привлечение инвесторов);
- приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников;
- создание института арбитражных управляющих.

Государственное антикризисное регулирование – это макроэкономическая категория, отражающая отношения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего функционирования<sup>35</sup>. Основные целевые установки государственного антикризисного регулирования и способы их реализации содержатся в программных документах Правительства РФ.

Основными этапами антикризисного управления являются:

---

<sup>35</sup> См.: Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 1999. С.33-34

- диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития производственного потенциала;
- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- реализация антикризисных процедур.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой и полновластием государства, а его способностью поощрять развитие институциональных форм, адекватных времени. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно разглядеть элементы нового, вокруг которых и должна совершаться перестройка всего социально-экономического пространства<sup>36</sup>.

Управленческие функции государство реализует в нескольких сферах:

1. Предприятия федерального подчинения. Организацию управления ими осуществляет Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом. Федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям – на праве оперативного управления. Государство осуществляет контроль за тем, как собственность используется.
2. Предприятия с государственной долей участия в уставном капитале. Государственная доля акций не подлежит продаже, они являются объектами воздействия со стороны государства. Осуществляется такое управление путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства.
3. Государство обладает недвижимым имуществом, которое должно постоянно эффективно использоваться на условиях аренды.
4. С деятельностью государства тесно связаны земельные отношения.
5. Государственная собственность в регионах.

В условиях кризиса возрастает необходимость сочетания рыночных механизмов с государственным регулированием социально-экономических процессов

---

<sup>36</sup> См.: Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. С.53.

на всех уровнях. Государственное регулирование призвано открывать простор, стимулировать позитивные социальные процессы, ограничивать и нейтрализовать возможные негативные последствия рыночной экономики<sup>37</sup>.

В первые два года реформирования российской экономики не было никаких установленных норм и правил государственного влияния на кризисное состояние предприятий. Фактически развитие кризисных процессов на российских предприятиях в первые годы реформ было абсолютно неуправляемо государством. Условно к мероприятиям системного характера можно отнести так называемый общероссийский взаимозачет долгов, который временно “снял” тему взаимных неплатежей, но, спустя несколько месяцев кризисная ситуация вновь возникла.

В целях проведения государственной политики по предупреждению банкротств, а также обеспечения условий реализации процедур банкротства предписывает обязательность создания в системе федеральных органов власти государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению.

Для регулирования процесса банкротства в 1993 г. было создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ (ФУДН). В 1996г. управление было реорганизовано в Федеральную службу России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН России), в 1999г. – Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО России), началось создание межрегиональных служб. Но в процессе реорганизации федеральных исполнительных органов власти в 2004 году ФСФО России ликвидировано, ее функции распределены между тремя государственными органами: Федеральной налоговой службой, Федеральным агенством по управлению федеральным имуществом и Министерством экономического развития и торговли РФ.

---

<sup>37</sup> См.: Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. С.53.



В соответствии с Указом Президента РФ от 9 марта 2004г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» Министерству экономического развития и торговли РФ переданы функции по принятию нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности; Федеральной налоговой службе переданы функции по представлению интересов РФ перед кредиторами в процедурах банкротства; Федеральному агентству по управлению федеральным имуществом переданы функции, связанные с формированием и реализацией федеральных и межгосударственных программ, предусматривающих мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению экономически или социально значимых неплатежеспособных организаций, учетом платежеспособности крупных, а также экономически или социально значимых организаций и т.п.

Современный этап экономических преобразований в России требует незамедлительного развития механизмов оздоровления экономики и профилактики банкротств, принимающих массовый характер и являющихся в нашей стране в первую очередь инструментом передела собственности, а не эффективным инструментом структурной перестройки экономики<sup>38</sup>.

Особую актуальность приобретают вопросы арбитражного управления. В соответствии с Федеральным Законом “О несостоятельности (банкротстве)” определены следующие процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управления, конкурсное производство и мировое соглашение. Однако экономические критерии разграничения кризисных состояний предприятий по этим процедурам не разработаны. Недостаточно изученными являются проблемы реструктуризации и реинжиниринга как способов выхода и предотвращения кризиса.

Институт банкротства в России нельзя пока рассматривать как стабильный и эффективный механизм корпоративного управления, направленный на оздоровление управления и финансов компании. В России сформировались все ос-

---

<sup>38</sup>См.: Вопросы экономики, № 9, 2002

новые элементы института несостоятельности. В то же время наблюдается существенное отставание в развитии инфраструктуры применения законодательства о банкротстве. В среднем всего лишь около 5% предприятий восстанавливают платежеспособность с помощью проведения процедур банкротства, а примерно 95% в результате процедур ликвидируются. Некоторая статистика, касающаяся вопросов банкротства приведена в табл.3:

Таблица 3

## Показатели, характеризующие рынок банкротств\*

| Показатели                                                         | 1999 год               | 2000 год               | 2001 год        | 2002 год                |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|
| Количество дел о банкротстве, находящихся в арбитражных судах      | 10933<br>9890          | 18057<br>13453         | 37916<br>21080  | 42802                   |
| Количество дел, находящихся на стадии конкурсного производства (%) | 6997 (64)<br>7517 (76) | 14355<br>(79,5)        | нет сведений    | 37916<br>(90,8)         |
| Количество дел, находящихся на стадии внешнего управления (%)      | 1286 (13)              | 1089 (8,1)             | нет сведений    | на 01.07.<br>1585 (3,7) |
| Количество дел, закончившихся мировым соглашением (%)              | нет сведений           | 654 (3,6)<br>747 (5,6) | 680 (4,2)       | нет сведений            |
| Количество дел о преднамеренном (фиктивном) банкротстве (%)        | нет сведений           | 156 (1,2)              | 295 (1,4)       | 457(1,1)                |
| Восстановлена платежеспособность (%)                               | нет сведений           | 67 (0,4)<br>50 (0,4)   | 78 (0,5)        | нет сведений            |
| Ликвидировано в результате процедур банкротства                    | нет сведений           | 7750 (43)<br>8223 (61) | 14367<br>(88,7) | нет сведений            |
| Прекращены дела в виду отсутствия признания банкротом (%)          | 533 (4,9)              | 1521<br>(11,3)         | 512 (3,2)       | нет сведений            |
| Завершено производство по делу о банкротстве                       | 5959                   | 10500                  | 16194           | нет сведений            |
| Реализованные арбитражные дела о банкротстве, %                    | 54,5                   | 58                     | 43              | нет сведений            |

\* по данным ФСФО РФ (там, где есть - первая строчка) и ВАС РФ. Значительное расхождение данных, представленных ФСФО и ВАС, вероятно, по причине использования различных методов учета дел о несостоятельности (банкротстве) и осуществляемых процедурах.

Во второй половине 2001 года сложились предпосылки для коренной реформы института несостоятельности. Принятие нового закона о банкротстве было связано с недостатками существовавшего закона 1998 года в общем институциональном контексте проблем коррупции, передела собственности, произвола и некомпетентности со стороны различных государственных структур. Практика 2003-2004 гг. свидетельствует о заметных изменениях в динамике соответствующих дел, появлении ряда новых значимых тенденций в сфере банкротства. Некоторые общие тенденции в данной области представлены в табл.4:

Таблица 4

Динамика дел о банкротстве в России, 1998-2003гг.\*

| Показатели                                                                                                              | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002   | 2003  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Общее количество заявлений о признании должника банкротом                                                               | 12781 | 15583 | 24874 | 55934 | 106647 | 14277 |
| Общее количество заявлений о признании должника банкротом – без заявлений, поданных в отношении отсутствующего должника | 11604 | 12367 | 15523 | 21170 | 25396  | 12148 |
| Общее количество дел о банкротстве, принятых к производству                                                             | 10000 | 11000 | 19000 | 48000 | 94531  | 9695  |
| В том числе с введением наблюдения                                                                                      | 4893  | 5940  | 7959  | 8548  | 10739  | 5351  |

\* по данным ВАС РФ, ФСФО

Как видно из данных таблицы 4, в 2003 году произошло резкое сокращение масштабов применения процедур несостоятельности. Примерно на 85% столь кардинальное сокращение числа подаваемых заявлений было обусловлено тем, что налоговые органы практически перестали подавать заявления о банкротстве отсутствующих должников. Связано это с тем, что по нормам закона от 2002 года процедуры банкротства в отношении отсутствующих должников при-

меняются только при наличии соответствующих средств в бюджете. Однако в бюджете на 2003 года такие средства не были предусмотрены<sup>39</sup>.

Снижение количества принятых к производству дел с введением наблюдения в 2003 году почти в два раза по сравнению с 2002 годом стало следствием ужесточения условий подачи заявлений о несостоятельности: возбуждение процедуры банкротства по заявлению кредитора возможно только после предъявления им исполнительного листа, который доказывает, что кредитором предпринималась попытка получения долга в рамках процедуры исполнительного производства и все попытки судебного пристава оказались безрезультатными.

Практика применения третьего закона о несостоятельности не позволяет говорить о наличии серьезных позитивных сдвигов в решении санационных и реабилитационных задач в ходе процедур банкротства (рис.4).

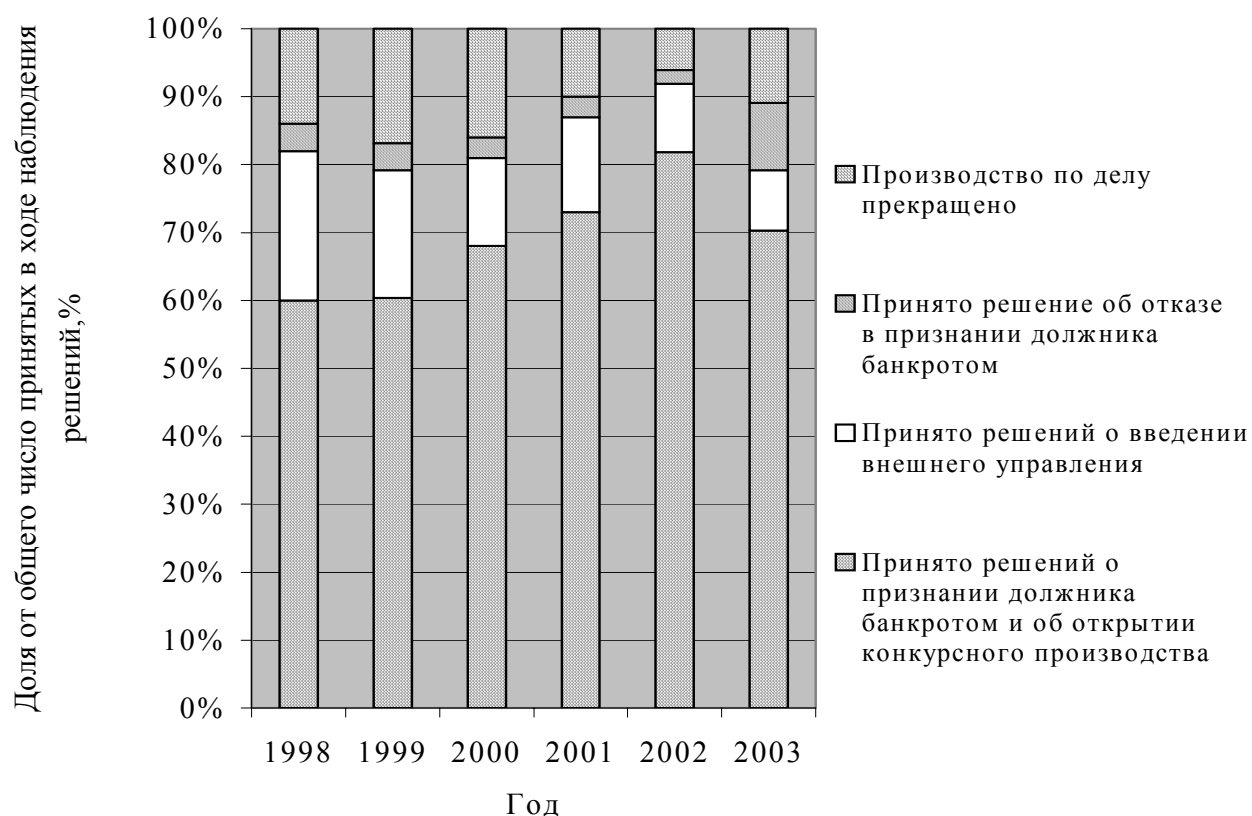


Рис.4. Наблюдение: структура принятых решений\*

\* данные ВАС РФ, ФСФО

<sup>39</sup>См.: Радыгин А.Д., Симачев Ю.В. Институт банкротства в России: особенности эволюции, проблемы и перспективы // Российский журнал менеджмента. Том 3, № 2, 2005. С.43-70

Примерно в 70% случаях процедуры наблюдения завершались открытием конкурсного производства. Сохранилась тенденция к снижению и числа, и доли решений о введении внешнего управления, мирового соглашения. В то же время заметно увеличилась доля отказов в признании должника банкротом и доля решений о прекращении производства по делу, что свидетельствует о повышении роли арбитражных судов в защите интересов потенциально платежеспособных предприятий.

Таким образом, несмотря на расширение механизмов сохранения бизнеса должника, о позитивных сдвигах говорить не приходится. Практика применения процедур несостоятельности свидетельствует о сохранении направленности на конкурсное производство. Более 90% процедур внешнего управления в 2003 году завершились принятием решения об открытии конкурсного производства (рис.5).

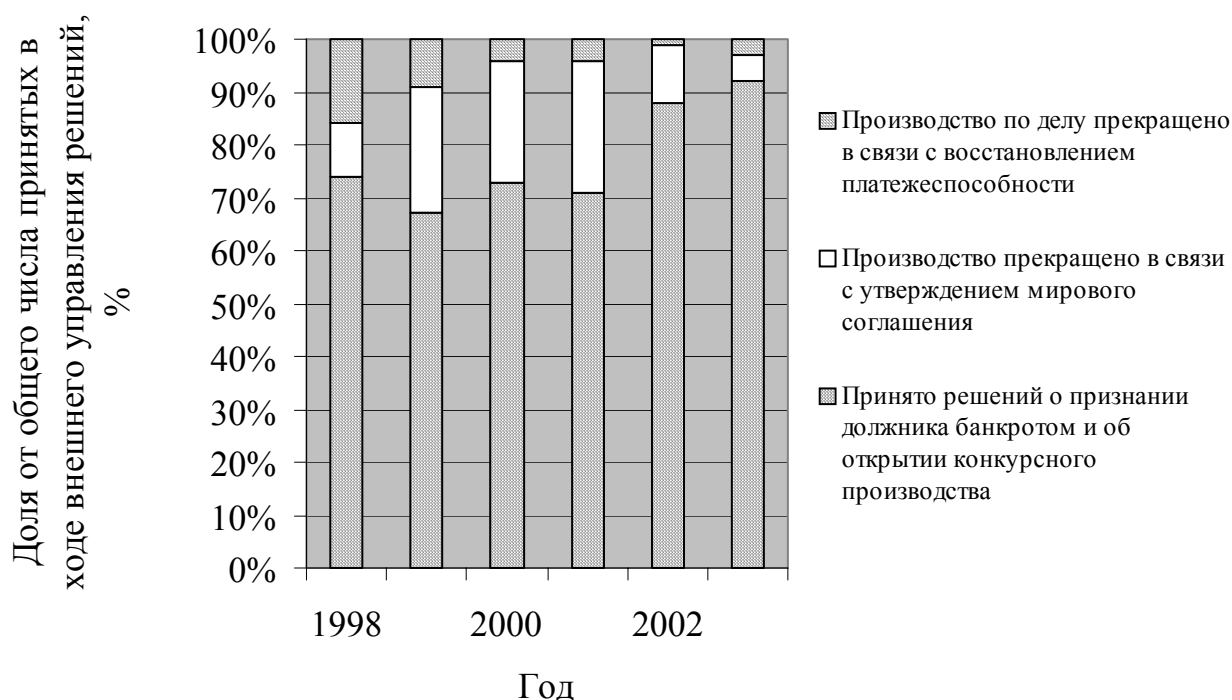


Рис.5. Внешнее управление: структура принятых решений\*

\* данные ВАС РФ, ФСФО

В Удмуртии на начало 2005 года в процедурах банкротства находилось 130 предприятий, на 1 января 2006 года количество дел, находящихся в процедурах банкротства, составило 250. При этом только по 10 предприятиям прекращены процедуры банкротства в связи с восстановлением платежеспособности должника, сохранено 811 рабочих мест<sup>40</sup>.

В целом можно сделать следующие выводы по проблемам в области антикризисного (арбитражного) управления в России:

- большое количество дел о банкротстве – это дела о банкротстве должников, которых уже нет. Предприятие осталось только на бумаге. Ни конкурсной массы, ни работающих, ни управленцев, ни тем более собственников давно не осталось;
- банкротство зачастую используется как способ передела собственности, для борьбы с конкурентами;
- кредиторы не заинтересованы в финансовом оздоровлении предприятия-должника;
- очень часто процедура банкротства открывается по надуманным основаниям. Нередко под угрозой банкротства оказываются предприятия, не имеющие признаков неплатежеспособности;
- к моменту начала процедуры банкротства, как правило, большая часть имущества и активов предприятия уже выведены, и возвращать кредиторам практически нечего;
- редкому кредитору удастся вернуть несколько копеек из каждого погоревшего в банкротстве рубля;
- некомпетентность и непрофессионализм арбитражных управляющих, отсутствие эффективных мер их мотивации и контроля за их деятельностью зачастую приводят к ликвидации предприятия.

---

<sup>40</sup> См.: ИА REGNUM, по данным службы информации Управления ФНС России по Удмуртии

## Глава 2. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Развитие бизнес-среды промышленного предприятия в ходе становления постиндустриальной экономики

#### 2.1.1. Тенденции становления постиндустриальной хозяйственной системы

Термин “постиндустриальное общество” в его современном значении был использован американским социологом Д.Рисменом в 1958 году. Новый общественный строй впервые получил развернутое описание в книге американского социолога Д.Белла “Грядущее постиндустриальное общество”. Он пишет: “Постиндустриальное общество определяется как общество, в экономике которого приоритет перешел от преимущественного производства товаров к производству услуг, проведению исследований, организации системы образования и повышению качества жизни; в котором класс технических специалистов стал основной профессиональной группой и, что самое важное, в котором внедрение нововведений...во все большей степени стало зависеть от достижений теоретического знания... Постиндустриальное общество...предполагает возникновение нового класса, представители которого на политическом уровне выступают в качестве консультантов, экспертов или технократов”<sup>41</sup>.

Становление постиндустриальной системы было подготовлено, прежде всего, быстрым экономическим ростом 50-60-х годов, сопутствовавшим ему реформированием социальной сферы. Результатом этого стало значительное повышение благосостояния населения западных стран, и резким повышением роли науки и технологий во всех сферах общественной жизни. Применение достижений научно-технического прогресса изменило структуру производства и занято-

---

<sup>41</sup> См.: Bell D. Notes on the Post-Industrial Society // The Public Interest. 1967. No 7. P. 102.

сти, возросшая роль науки и образования выдвинули цели развития личности на место одного из основных социальных приоритетов.

В результате этих изменений к началу 70-х годов традиционная модель экономики, оперировавшая понятиями «первичного» или аграрного, «вторичного» или индустриального и «третичного», состоящего из отраслей сферы услуг, оказалась в значительной мере неадекватной. Начал формироваться новый, «четвертичный» сектор, включающий в себя отрасли, основанный на производстве и потреблении знаний. Он занял одно из доминирующих мест в структуре народного хозяйства, превзойдя по своей значимости сектор, традиционно называвшийся «первичным».

Современный хозяйственный прогресс определяется, прежде всего, развитием информационных технологий и связанных с ними отраслей промышленности. Именно в этом секторе экономики производится ресурс, для которого не характерна традиционно понимаемая исчерпаемость. Информационный сектор обеспечивает экономический рост без пропорционального увеличения затрат энергии и материалов.

Важная особенность постиндустриальной хозяйственной системы состоит в том, что наиболее эффективными становятся вложения в способности самих работников, что фактически неотделимо от личного потребления. Но следует учитывать, что активные инвестиции в новые технологии и продукты зачастую не повышают традиционно понимаемую производительность, а снижают ее. Там, где результатом производства становятся информационные технологии или высокотехнологичные, но достаточно дешевые продукты, производительность не может расти так же, как и в отраслях массового производства товаров народного потребления.

Таким образом, широкомасштабные инвестиции не обеспечивают роста производительности, если они направляются в сферу технологических нововведений. Однако поскольку развитие новых технологий определяет конкурентные



способности страны, оказывается, что показатель производительности не отражает реальной степени хозяйственного прогресса постиндустриальных держав.

В постиндустриальных странах знания непосредственно воплощаются в большинстве товаров и услуг, становятся важнейшим фактором потребительской ценности, в структуре экономики на первый план выходят отрасли, интенсивные по НИОКР. Индикаторами возросшей роли знания являются резкий рост числа инноваций, постоянное сокращение жизненных циклов продуктов, сокращение времени НИОКР, относительно высокая рентабельность капитала у пионеров рынка, изменение структуры занятости в пользу работников умственного труда<sup>42</sup>.

Сегодня знание уже применяется к сфере самого знания, и это можно назвать революцией в сфере управления. Знание быстро превращается в определяющий фактор производства, отодвигая на задний план и капитал, и рабочую силу<sup>43</sup>. То обстоятельство, что знание стало главным, а не просто одним из видов ресурсов, и превратило наше общество в посткапиталистическое. Данное обстоятельство изменяет структуру общества, и при этом коренным образом. Оно создает новые движущие силы социального и экономического развития.

### 2.1.2. Влияние постиндустриальных тенденций на характер кризисов и антикризисного менеджмента промышленных предприятий

С приходом компьютеров и информационных технологий природа предприятий изменилась. Новые технологии потребовали более высокой квалификации работников, владеющих новыми знаниями и активно применяющих их на практике<sup>44</sup>. Главным источником создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятий, усиления их потенциальной ценности и удовлетворения ди-

<sup>42</sup> См.: Schiele, H. Strategisches Management in Wertschopfungssystem, 2001, S.25

<sup>43</sup> См.: Дракер П. Посткапиталистическое общество, 1999, с.70...

<sup>44</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001

намично развивающегося потребительского спроса становится интеллектуальный капитал.

В эпоху индустриализма бюрократия являлась доминирующей формой организации. Высшее руководство принимает решения, выпускает инструкции, которые передаются вниз, где и совершается работа. Такая система способна выполнять ограниченное количество повторяющихся функций в относительно предсказуемых обстоятельствах. Поэтому она стала основной формой человеческой организации в индустриальную эпоху<sup>45</sup>. В супериндустриальном обществе бюрократия будет постепенно вытесняться адхократией, структурой холдингового типа, координирующей работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организацию среде.

Новое качество современных постиндустриальных корпораций является как причиной, так и следствием изменившейся инвестиционной стратегии. Перемены в структуре корпорации отражают в первую очередь изменение фундаментальных качеств ее работников, происходящее по мере роста роли и значения интеллектуальной деятельности. На протяжении двадцатого века корпорации постепенно превращались в ассоциации, преследующие не только чисто экономические, но и социальные цели. Это стало особенно заметно с середины 60-х годов, когда быстро распространялись новые технологии, предполагавшие децентрализацию производства и требовавшие работников, одним из важнейших качеств которых является выраженное стремление к автономности. Эти перемены ознаменовали переход к системе гибкой специализации, способной быстро отвечать на изменяющиеся потребности рынка и основанной на радикально повысившейся степени свободы работников. Сегодня крупные компании индустриального типа уже не контролируют производство в прежней мере.

Исследователи организаций обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни большинства компаний от создания до закрытия состав-

---

<sup>45</sup> См.: Тоффлер А. Адаптивная корпорация, 1999, с.456-457

ляет менее 40 лет. Однако целый ряд фирм остаются процветающими даже после 200-летней деятельности. Анализ этих тенденций привел к выводу, что большая часть корпораций «умирает» преждевременно из-за неспособности обучаться. Они оказываются неспособными адаптироваться и развиваться, в то время как изменяется их внешняя среда<sup>46</sup>.

Переход от индустриальной к супериндустриальной эпохе потребует кардинальных изменений структуры многих организаций. Классическая бюрократия имеет пирамидальную структуру – маленькая управляющая группа неверху и множество постоянно действующих функциональных отделов внизу. Супериндустриальная форма корпорации будет складываться из небольших полупостоянных «конструкций», дополняемых многочисленными небольшими временными «модулями». Их можно ликвидировать или перегруппировывать в соответствии с внешними изменениями.

Существующие в большинстве компаний организационные структуры рассчитаны на принятие ограниченного числа типовых решений. Для решения каждой проблемы в традиционной организации предусмотрено соответствующее подразделение – маркетинговые, производственные, финансовые и т.д. Но ускорение изменений в окружающем мире является причиной несоответствий между существующей организационной структурой и возникающими требованиями. Ускорение изменений – в запросах потребителей, социальных тенденциях, политических силах, демографии населения и т.д. – означает, что корпорация сталкивается с постоянно ускоряющимся потоком «разовых» возможностей и проблем. Чем выше темп перемен, тем ниже степень преемственности в обществе и тем меньше вероятность, что проблемы завтрашнего дня будут походить на сегодняшние.

Понятно, что формировать полномасштабную, постоянную структуру для решения проблемы, которая может больше никогда не возникнуть, бессмысленно. Отсюда следует необходимость создания множества модульных, временных

---

<sup>46</sup> См.: Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: ИНФРА-М, 2003.-XIV, 178с.

структурных единиц – специальных групп, проблемных команд, целевых комитетов и других объединений специального или временного назначения. Некоторые рассчитаны на несколько лет, другие – всего на несколько дней<sup>47</sup>.

Долгое время наиболее эффективной формой управления являлась вертикальная иерархия, при которой приказы спускаются сверху вниз по служебной лестнице. Эта система характерна для организации индустриальной эпохи.

Однако такая форма управления зависит от двух факторов: мощного потока достоверной информации от нижнего уровня наверх и относительно однородного характера требуемых решений.

Сегодня вертикальная интеграция утрачивает свою эффективность, поскольку исчезают два основных условия ее успешного функционирования. Руководители сталкиваются со все более разнородными проблемами, и им при решении сложных технических и экономических вопросов приходится во все большей степени учитывать также политические, культурные и социальные аспекты. В то же время обратная связь с нижними уровнями становится все более неадекватной.

В абсолютном выражении руководство сейчас получает больше информации, чем когда-либо, и гораздо больше, чем отдельный руководитель в состоянии усвоить и переработать. Тем не менее, основная проблема современной компании заключается в совершенно неудовлетворительной обратной связи.

Корпоративные структуры разрушаются и децентрализуются, и эти тенденции еще больше осложняют инновационный процесс. Крупные корпорации прибегают к аутсорсингу, передоверяя выполнение все более широкого набора компонентов и услуг субподрядчикам, прибегая к услугам мелких компаний-поставщиков. Крупные корпорации все большую ответственность за принятие решений перекладывают на отдельные структурные подразделения в пределах компании, размывая традиционную иерархическую пирамиду. Все большее внимание уделяется организационной структуре, которая помогает усилить иннова-

---

<sup>47</sup> См.: Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л.Иноземцева.- М.: Academia, 1999

ционные процессы в сети взаимосвязанных, принимающих решения подразделений. Успех менеджмента в XXI веке будет зависеть от развития и совершенствования креативной сети<sup>48</sup>. Ее деятельность организована уже не на основе решения большинства, а на базе внутренней согласованности ориентиров и стремлений.

Для понимания этих новых организационных структур требуются новые аналитические методы. В последние десятилетия для анализа структуры отрасли использовали «пять сил» М.Портера, которые сосредотачивались на разделении цепочки стоимости среди различных поставщиков и конкурентов. Теория игр предоставила иную аналитическую базу, построенную на реальности: решения каждого участника како-либо отрасли оказывают влияние на остальных ее участников и их решения. Каждая организация должна оценить цепочку реакций и определить наилучший путь решений. Более того, различные игроки в пределах одной и той же отрасли могут взаимодействовать таким образом, что экономические результаты каждого только улучшатся. На этих постулатах и строится анализ креативной сети.

Сущность организаций изменяется – фокус организации смещается от структуры к способностям. Способность в данном контексте означает возможности организации сделать что-то конкретное и то, как она это сделает. Организации должны стремиться овладевать такими способностями, как скорость, стремительность, культурные перемены, сокращение продолжительности цикла производства и трансформация. В основе всех этих способностей лежит идея гибкости во всем.

Недавние исследования в области интеллектуального капитала показали, что рабочая сила компании становится решающей предпосылкой общего успеха компании. Соотношение рыночной стоимости рабочей силы и затраты по замене работника представляет собой универсальный показатель интеллектуального капитала, но он не переводится в плоскость конкретных управленческих действий,

---

<sup>48</sup> См.: Менеджмент XXI века / Под ред. С.Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.-XIV, 448с.

направленных на его создание. Новые исследования в области интеллектуального капитала оценивают компетентность и преданность работников в компании.

По мнению многих руководителей, идет настоящая «борьба за таланты», особенно при поиске преемников на посты высших менеджеров. Компании, в которых осуществляется подготовка будущих лидеров, способны последовательно адаптироваться и изменяться в соответствии с новыми условиями бизнес-среды.

Одним из факторов конкурентоспособности и успеха компании являются связи с клиентами. Проводя стоимостной анализ поступлений от клиентов, многие компании обнаружили, что 80% их деловых операций приходится на 20% всех клиентов. Таким образом, успех в большей мере измеряется «долей клиентов», а не абсолютным показателем дохода.

Важной предпосылкой успеха компании также являются разделяемые отношения. Когда все работники фирмы разделяют как цели фирмы, так и собственные обязательства участвовать в процессе их достижения, возникает разделяемое отношение и фирма добивается успеха. Корпоративная культура помогает компании формировать общие цели и быть уверенным в том, что они адекватно отражаются в поведении ее работников.

## 2.2. Интеллектуальный капитал предприятия как ключевой фактор антикризисного управления

### 2.2.1. Сущность и структура интеллектуального капитала

В настоящее время все большее значение приобретает использование в организации такого ресурса как знание, интеллект. Традиционные материальные источники, такие как земля, сырьевые ресурсы, производственные фонды, в современной деятельности предприятия эффективны только при активном использовании знания. Знания составляют нематериальные ресурсы организации.

Компании сегодняшнего дня сильно отличаются от компаний прошлого, прежде всего новой структурой капитала. Сегодня этот капитал определяют не материальные запасы, не основные фонды, а информация, знания, то есть интеллектуальный капитал. Современная компания – это, прежде всего интеллектуальный капитал, который не имеет материальной формы, и его определенная часть не принадлежит полностью собственнику владельца.

Характерная черта современного производства – наличие компонента знаний в каждом продукте и услуге. Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся факторами создания добавленной стоимости, изменяется структура себестоимости всех материальных продуктов<sup>49</sup>. В создании продукта все больший удельный вес занимают нематериальные ресурсы. Нематериальные организационные способности выступают как важнейший компонент стоимости предприятия.

В современном мире вновь созданная стоимость определяется не столько физическими ресурсами, сколько знаниями, которые проявляются в новых продуктах, технологиях, навыках, в новых отношениях с потребителями. Знания сегодня становятся основным средством достижения высоких социально-экономических результатов. Знания проявляются в навыках и умениях людей и закрепляются в виде организационной культуры, брендов, патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений, то есть в виде интеллектуального капитала<sup>50</sup>.

Способность экономики создавать и эффективно использовать интеллектуальный капитал все в большей мере определяет экономическую силу нации, ее благосостояние. Открытость общества для импорта разнообразных знаний, идей и информации, способность экономики продуктивно их перерабатывать – то, от чего зависит успешное социально-экономическое развитие.

---

<sup>49</sup> См.: Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практ. пособие / Отв.ред Г.А.Александров. – М.: Изд-во БЕК, 2002

<sup>50</sup> См.: Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003 – 184с.

В последнее десятилетие многие специалисты, исследователи в области управления предприятиями стали активно заниматься вопросом влияния знания на конкурентные преимущества предприятия. Многие уже говорят об ориентации в большей степени на знание, а не на материальные ресурсы. Д.Тис в этой связи констатирует, что “сущностью фирмы является ее способность создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать актив “знание”. Знание составляет базу компетенций, а компетенции лежат в основе рыночных предложений фирмой товаров и услуг”<sup>51</sup>.

На сегодняшний день понятие «интеллектуальный капитал» не используется в явном виде ни в одной международной конвенции, законодательном акте или нормативном правовом документе<sup>52</sup>.

Термин «нематериальные активы» в мировой экономической литературе используется как синоним терминов «интеллектуальный капитал», «интеллектуальный потенциал», «активы знаний», «нематериальные организационные способности», «нематериальные ресурсы».

Интеллектуальный капитал – это знания, информация, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать для создания богатства<sup>53</sup>.

Первым, кто подробно обосновал и достаточно широко популяризировал данное понятие, был Т.Стюарт. В статье «Сила интеллекта: как интеллектуальный капитал становится наиболее ценным активом Америки» (1991) он определили интеллектуальный капитал как сумму всего того, что знают работники компании и что дает конкурентное преимущество компании на рынке. В дальнейшем определение интеллектуального капитала уточнялись, дополнялись, конкретизировались.

<sup>51</sup> См.: Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления, №3, 2003, с.102

<sup>52</sup> См.: Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.- 368с.

<sup>53</sup> См.: Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003 – 184с



Говорить об интеллектуальном капитале как о ключевом ресурсе современных фирм и корпораций стали относительно недавно, после публикации в 1993-94 гг. отчетов фирмы «Скандия» о факторах, определяющих истинную стоимость компаний. В этих отчетах, а также опубликованной на их основе книге (Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании, 1999), авторы излагают новые методы социально-экономических измерений, сравнивают интеллектуальный капитал с корнями компании, скрытыми условиями развития. Стоимость интеллектуального капитала они определяют как разность между акционерной стоимостью компании и стоимостью ее чистых активов<sup>54</sup>. Авторы относят к интеллектуальному капиталу человеческий капитал, элементами которого являются знания, навыки, моральные ценности персонала, культура труда, и структурный капитал, включающий в себя ноу-хау, организационную структуру, патенты и торговые марки, отношения с клиентами<sup>55</sup>.

Одним из первых отечественных исследователей в этой области стал В.С.Ефремов. По его определению, интеллектуальный капитал – это знания, которыми располагает организация, выраженные в ясной, недвусмысленной и легко передаваемой форме, например, в форме программного обеспечения. Человеческий капитал можно оценить через стоимость взаимоотношений работников организации и через стоимость накопленного ими практического опыта. Структурный капитал – это опыт и мастерство организации в целом, воплощенные в организации процессов и действующих в ней систем, в стратегии и тактике ее деятельности<sup>56</sup>.

Пока не сложилось общего для всех представления о сущности и структуре интеллектуального капитала. Тем не менее, некоторые общие принципы уже существуют. Например, большинство исследователей в структуре выделяют от-

<sup>54</sup> См.: Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.- 368с.

<sup>55</sup> См.: Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред.В.Л.Иноземцева.- М.: Academia, 1999

<sup>56</sup> См.: Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества: о труде, капитале и прибыли коммерческого предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 1999, № 5

дельной позицией человеческий капитал. Также выделяют рыночный (клиентский, брендовый, отношенческий) капитал и структурный капитал<sup>57</sup>.

Человеческий капитал не может быть собственностью компании. В этом его принципиальное отличие от имущественных прав. В то же время человеческий капитал играет едва ли не ведущую роль в формировании стоимости компании.

Большое внимание определению и исследованию сущности категории «интеллектуальный капитал» оказывают ученые на современном этапе развития рыночной экономики. Это широко известные разработки зарубежных авторов Э.Брукинга, Т.Бьюзена, Г.Минса, Д.Шнайдера, Ричарда Р. Нильсена и Сиднея Дж. Уинтера, Л.Эдвинсона и др. Основоположниками данной категории в нашей стране считают В.Л.Иноземцева, Б.Б.Леонтьева, С.А.Ленскую, Л.С.Шаховскую и др.

По определению Э.Брукинга «Интеллектуальный капитал – это термин для обозначения нематериальных активов, без которых компания не может существовать, усиливая конкурентные преимущества. Составными частями интеллектуального капитала являются: человеческие активы, интеллектуальная собственность, инфраструктурные и рыночные активы. Под человеческими активами подразумевается совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков»<sup>58</sup>.

Один из основоположников современной теории интеллектуального капитала Т.Стюарт определяет это понятие таким образом: «Интеллектуальный капитал – это знания, информация, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать, чтобы создавать богатство. Интеллектуальный капитал – это знания, которые могут быть конвертированы в

<sup>57</sup> См.: Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. – 368с.

<sup>58</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001 С.30-31

стоимость, другими словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают работники и что формирует конкурентоспособность организации. Интеллектуальный капитал трудно точно идентифицировать и еще труднее эффективно применять»<sup>59</sup>. Т.Стюарт в структуре интеллектуального капитала выделяет человеческий, организационный и потребительский капитал. При этом в человеческий капитал включаются знания, навыки, творческие способности, моральные ценности, культура труда. Это та часть интеллектуального капитала, которая непосредственно связана с человеком. Организационный капитал ассоциируется с организацией в целом, ее внутренней средой: организационная структура, процедуры, культура организации, патенты, товарные знаки, информационная система. Связи с клиентами и потребителями составляют потребительский (клиентский) капитал.

Понимание интеллектуального капитала Иноземцевым В.Л. и Леонтьевым Б.Б. близки по своей сути. Иноземцев В.Л. определяет интеллектуальный капитал так: «Информация и знания, эти специфические по своей природе и формам участия в производственном процессе факторы, в рамках фирм принимают облик интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал представляет собой нечто вроде «коллективного мозга», аккумулирующего научные и обыденные знания работников, интеллектуальную собственность и накопленный опыт, общение и организационную структуру, информационные сети и имидж фирмы»<sup>60</sup>. В структуре интеллектуального капитала Иноземцев В.Л. также выделяет человеческий капитал (знания, навыки, опыт, способности к нововведениям, к внутренним ценностям фирмы, приверженность ее философии), структурный капитал (организационная структура, лицензии, патенты, марки, электронные сети).

Леонтьев Б.Б. под интеллектуальным капиталом понимает стоимость совокупности имеющихся у того или иного субъекта интеллектуальных активов, включая интеллектуальную собственность, его природные и приобретенные ин-

<sup>59</sup> См.: Стюарт Т. Богатство от ума: деловой бестселлер / Пер. с англ. В.А.Ноздриной. – Минск: Парадокс, 1998.

<sup>60</sup> См.: Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. – М.: Логос, 2000.

теллектуальные способности и навыки, а также накопленные им базы знаний и полезные отношения с другими субъектами<sup>61</sup>. Он также считает, что интеллектуальный капитал является ведущим капиталом и составляет основу любого предприятия на современном этапе развития рыночной экономики, определяет качество системы управления предприятием, становится главным конкурентным преимуществом на рынке. Леонтьев Б.Б. придерживается такой же структуры интеллектуального капитала, что и Эдвинсон Л. Интеллектуальный капитал состоит из трех частей: человеческого, организационного (структурного) и клиентского капитала, каждый из которых может быть собственным или заемным. Человеческий капитал – это знания, опыт, навыки. Причем эта часть интеллектуального капитала неотчуждаема от его владельца. Структурный капитал – интеллектуальная собственность, информационные системы, инструкции, стандарты, награды и т.п. Клиентский капитал – это взаимовыгодные, доверительные отношения предприятия с клиентами, покупателями.

Свейби К. использует иную классификацию состава интеллектуального капитала, подразделяя его на внутреннюю и внешнюю структуру, а также на компетенцию персонала. Но, тем не менее, такое деление достаточно четко соотносится с вышеуказанными классификациями интеллектуального капитала: человеческому капиталу соответствует компетенция персонала, организационному капиталу – внутренняя структура, потребительскому капиталу – внешняя структура. При этом к компетенции персонала относятся образование сотрудников, их квалификация, умения и навыки, отношение к работе, к клиентам, уровень общей культуры; внутренние структуры подразумевают патенты, ноу-хау, авторские права, компьютерные и административные системы, оргструктуру, культуру организации; внешние структуры – это отношения с субъектами внешней среды, а также бренды, торговые марки, имидж организации. Но, по мнению Свейби К., границы между этими составляющими интеллектуального капитала

---

<sup>61</sup> См.: Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский Центр «Акционер», 2002.

носят условный характер, т.е. некоторые элементы можно отнести одновременно к различным видам интеллектуального капитала<sup>62</sup>.

По мнению В.П.Баранчеева<sup>63</sup> интеллектуальный капитал представляет собой некую пирамиду нематериальных активов, в которой активы расположены по уровням: сначала творческая составляющая – люди, затем системы, поддерживающие творчество, затем результаты творчества, далее результаты их защиты, наконец, результаты удовлетворения потребителей – репутация организации. Таким образом, пирамида нематериальных активов имеет следующие составляющие: человеческие ресурсы; активы, заключенные в корпоративной и инновационной культуре; организационно-управленческие активы в навыках по функции организация и другим функциям; продуктово-технологические (инновационные) активы; стратегические активы; репутационные активы. Представим их на рис.6.

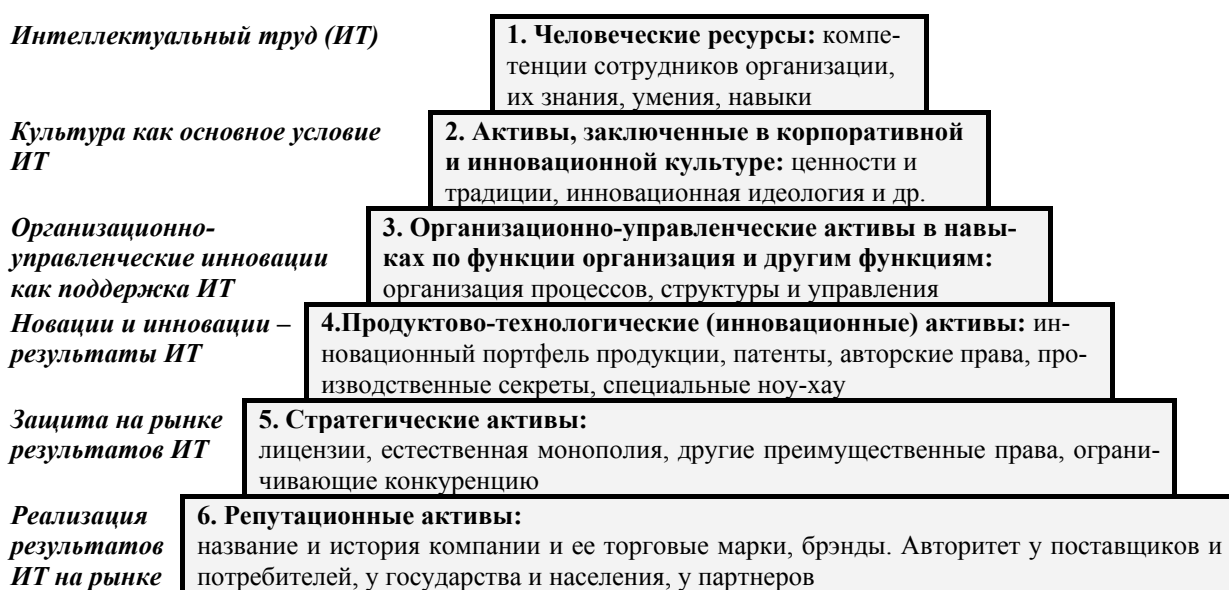


Рис.6. Пирамида нематериальных активов (интеллектуального капитала).

<sup>62</sup> См.: Sveiby K.E. The New Organisational Wealth-Managing and measuring Knowledge-Based Assets. San-Fransisco, 1997.

<sup>63</sup> См.: Баранчеев В.П. Управление брэндингом как составляющей инновационного развития организации // Маркетинг, №1, 2003

Краткий обзор некоторых подходов к определению, сущности и структуре интеллектуального капитала, несмотря на отсутствие единой точки зрения, позволяет выявить общие черты:

- интеллектуальный капитал – это нематериальные ресурсы организации, которые включают в себя знания и умения работников, их способности к аккумулированию и использованию этих знаний, а также организационные возможности (внутреннюю среду организации) и систему отношений с субъектами внешней среды;
- интеллектуальный капитал состоит из трех взаимосвязанных частей: человеческий капитал (компетенция сотрудников), организационный капитал (структурный или внутренние структуры) и потребительский (клиентский или внешние структуры).

Новые подходы к развитию предприятий требуют переноса акцента управленческих воздействий на интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал – это будущее компании, основа ее устойчивого развития и процветания.

### 2.2.2. Значение интеллектуального капитала в современном антикризисном управлении

Глобальная конкуренция, требования к продукции и услугам, в точности удовлетворяющих запросы клиента, и быстрое развитие технологий сделали эффективность и новации фактором успеха и выживания фирм. Компании, использующие знания более эффективно, чем их конкуренты, имеют больше шансов для перспективного развития, оптимального использования интеллектуальных возможностей, реагирования на запросы рынка и на переход к продукции и услугам более высокого качества. Индикаторами успеха становятся способность фирмы воспринимать нововведения, четко выполнять принятые на себя обязательства и оперативно действовать<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> См.: Мильнер Б.З. Управление знаниями. - М.: ИНФРА-М, 2003. – XIV, 178с.

Еще одна причина, по мнению Лайма Фаэя, объясняющая повышающуюся важность нематериальных активов, хотя она часто остается незамеченной: нематериальные активы помогают (во многих случаях очень существенно) материальным активам генерировать ценность<sup>65</sup>. Например, знания компании об изменяющихся вкусах потребителей, типах их покупок и предпочтительных видах продукции позволяют ей адаптировать производственные технологии, сырье и компоненты (физические активы) и разрабатывать и предлагать необходимые виды продукции с нужными функциональными характеристиками и стилевыми решениями.

Анализ показывает, что в настоящее время значительная доля рыночной стоимости фирм прямо не связана с их текущей прибылью. Увеличивающийся разрыв между этими показателями обусловлен ростом значимости нематериальных активов, под которыми понимается все, что не относится к балансовой стоимости предприятия. Инвесторы ищут индикаторы, которые позволили бы прогнозировать успех в будущем. Таким индикатором может служить способность фирмы воспринимать нововведения, действовать оперативно и выполнять свои обязательства. В основе способностей такого рода лежит качество менеджмента фирмы<sup>66</sup>.

Ценность навыков сотрудников, информационных систем и организационной культуры для многих компаний значительно выше, чем стоимость материальных активов. Нематериальные активы, в отличие от финансовых и физических, крайне сложно поддаются имитации, что делает их важным источником устойчивых конкурентных преимуществ<sup>67</sup>.

Как указывает Джеффри Самплер из Лондонской школы бизнеса: «Недавно масштабные исследования Школы ресурсов стратегического мышления перешли от сфокусированности на материальных активах как источнике преимущества к

<sup>65</sup> См.: Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.334-335

<sup>66</sup> См.: Там же

<sup>67</sup> См.: Каплан Р.С., Нортон Д.П. Измерение стратегической готовности нематериальных активов // Российский журнал менеджмента, № 3, 2004. С.85

нематериальным активам, куда входят знания, ключевые компетенции, обучение и такие «невидимые активы», как имидж бренда или корпоративная культура»<sup>68</sup>.

Конкурентное преимущество появляется и проявляется, когда компании, аккумулирующие и использующие сложные ресурсы, особенно нематериального характера, способны реализовывать более сложные стратегии, в том числе выход организации из кризиса, и тем самым поддерживать конкурентное преимущество над соперниками, у которых таких ресурсов нет.

Анализ влияния различных видов ресурсов и способностей на конкурентоспособность компаний в различных отраслях и на разных стадиях цикла деловой активности показывает, что в периоды экономического спада и неопределенности, кризисного состояния более важными для фирмы являются нематериальные активы и способности, а в периоды стабильности – материальные активы. Для всех отраслей в целом на результаты деятельности фирмы более существенное влияние оказывают нематериальные активы и способности. Организационная культура, репутация компании, организационные знания, персонал компании – наиболее вероятные ее стратегические ресурсы, и особенно в кризисные периоды. Тем не менее, организационная культура для того, чтобы быть стратегическим ресурсом компании, должна соответствовать условиям внешней среды. Персонал компании также становится стратегическим ресурсом с большей вероятностью в тех компаниях, где внедрена стратегическая система управления персоналом, ориентированная на его долговременное эффективное использование и развитие<sup>69</sup>.

Нематериальные активы хорошо организованного бизнеса с течением времени имеют тенденцию к постоянному росту, отражают упорядоченность предприятия как экономической системы, позволяют генерировать доходы, обеспечивают хозяйствующему субъекту устойчивое конкурентное преимущество.

---

<sup>68</sup> См.: Самплер Д. Стратегия цифровой эпохи // Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.212

<sup>69</sup> См.: Мильнер Б.З. Управление знаниями. - М.: ИНФРА-М, 2003. – XIV, 178с.



Формальным основанием для введения той или иной процедуры банкротства является анализ финансового состояния предприятия, неудовлетворительная структура баланса. Однако в деятельности предприятия используются не только материальные (физические) активы. Не все ресурсы предприятия являются осязаемыми и учитываются в балансе. Существуют также и не менее, а может быть, и более важные неосязаемые, нематериальные ресурсы – ценности, собственность, имеющие денежную оценку, но не имеющие материальной, вещественной формы, физического воплощения, например, патенты, хорошая репутация, торговые марки, знания, квалификация<sup>70</sup>. Это полезные ресурсы предприятия, требующие внимательного анализа и способные послужить оздоровлению предприятия. Однако в большинстве случаев нематериальные активы предприятия не находят своего отражения в финансовой отчетности.

Методы управления и ведения бухгалтерии в настоящее время не позволяют ни оценить, ни прирастить нематериальные активы. Инвесторы должны обладать особым чутьем, чтобы распознать подлинную стоимость предприятия. Можно утверждать, что предприятия, не располагающие нематериальными активами, вообще не имеют стоимости в долгосрочной перспективе.

Обследование 226 американских компаний показало, что в 76% случаев компании в своем ежегодном отчете не указывали никакой стоимости нематериальных активов. Но ведь руководители компаний обязаны обеспечить защиту и использование активов, находящихся в их распоряжении. Несомненно, управление денежными потоками, зданиями и оборудованием по-прежнему важно для предприятия, но это должно быть подкреплено и эффективным управлением нематериальными активами в целях достижения конкурентных преимуществ<sup>71</sup>.

Подобная ситуация наблюдается и на российском рынке. В частности, в апреле 2007 года Счетная палата РФ объявила о проведении проверки учета и оценки нематериальных активов 200 крупнейших хозяйствующих субъектов с

<sup>70</sup> См.: Иванюк И.А. Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах // Журнал депонированных рукописей, № 6, 2002.

<sup>71</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер.с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001.-288с.

государственным участием. Из кредитных организаций под «прицел» попали Сбербанк, ВТБ, Внешэкономбанк (ВЭБ), Россельхозбанк, Российский банк развития и Транскредитбанк. Причины проверки заключаются в том, что указанные финансовые учреждения сильно недооценивают ценность своего брэнда, программного обеспечения, различных ноу-хау и так далее. Если это окажется действительно так – возможны кадровые перестановки в руководстве. Даже простое сравнение с западными инвестбанками явно не в нашу пользу: нематериальные активы Credit Suisse составили примерно 260 миллиардов рублей, Citibank — 424 миллиарда, а Deutsche Bank – 40 миллиардов. В то же самое время нематериальные активы Сбербанка по МСФО оценивались всего в 66 миллионов рублей, ВТБ – в 34 миллиона, Россельхозбанка – в 21 миллион, а на балансе ВЭБа такие активы вообще не числились. Подобное легкомыслие вполне может сказаться на IPO, когда российские банки с государственным участием выйдут на мировые фондовые биржи <sup>72</sup>.

Таким образом, по формальным признакам (т.е. по расчетным коэффициентам) предприятие может иметь признаки банкротства, но если финансовый анализ не учитывает каких-либо активов предприятия, то и процедура финансового оздоровления предприятия может быть выбрана неадекватно.

Резерв, заложенный в нематериальных активах предприятия, может оказаться существенным, способным помочь предприятию выйти из кризисного состояния. Накопленные предприятием знания и информация должны послужить ведущим фактором финансового оздоровления предприятия. Особенно это необходимо учитывать в тех процедурах банкротства, где руководитель предприятия-должника отстраняется от занимаемой должности. В условиях антикризисного управления особенно важную роль при выводе предприятия из сложной ситуации играют такие факторы, как сплоченность коллектива, приверженность общей цели, доверие, лидерство, энтузиазм, имидж компании, ее репутация и отношения с клиентами, организационная культура и т.п. Но человеку, пришедше-

---

<sup>72</sup> См.: Журнал для бухгалтера о камеральных и выездных проверках "Проверка в компании", 11.04.2007

му со стороны (арбитражному управляющему) достаточно сложно управлять этими нематериальными ресурсами, так как он не участвовал в их создании, не обладает той информацией и знаниями, которыми владеют руководитель предприятия, коллектив. Поэтому, механически отстранив руководителя предприятия от должности, вовремя не оценив нематериальные ресурсы, можно потерять огромный потенциал. Хотя и замена руководителя предприятия может явиться положительным моментом. Зачастую старые управленческие структуры не в состоянии осознать ошибочность проводимого курса и радикально изменить его, поскольку на правильности решений прежнего руководства сказывается давление личных взаимоотношений. Поэтому арбитражный управляющий должен быть профессионально подготовлен также и в области выявления и использования интеллектуального капитала предприятия для его оздоровления.

Исследование, проведенное швейцарской исследовательской организацией Gottlieb Duttweiler, показало, что реальное применение находят только 20% знаний, которыми обладают работники предприятия. Это означает, что одно только повышение эффективности управления знаниями в рамках предприятия позволит поднять производительность, ускорить темпы роста, прирастить прибыль и усилить конкурентные преимущества. Знания – это активы, следовательно, как и всеми активами, ими нужно управлять<sup>73</sup>.

Далеко не все руководители предприятий представляют себе, сколько и какие нематериальные активы имеются в их распоряжении. Многие руководители считают, что если у предприятия не имеется патентов на изобретения, то и интеллектуальной собственности вообще нет. Но при этом совершенно не учитывают, что на предприятии имеется конструкторская и технологическая документация, технологические ноу-хау, программные продукты и многое другое, определяемое понятием «интеллектуальная собственность» и требующее своей обоснованной оценки.

---

<sup>73</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер.с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. С.24.

Даже если руководители компаний знают о наличии у них интеллектуальной собственности, их отношение к ней зависит, в частности, от состояния и успешности деятельности предприятия. Как показывает практика, руководители нерентабельных предприятий придают гораздо меньшее значение интеллектуальной собственности, чем руководители рентабельных предприятий. Более того, бывает так, что у нерентабельного предприятия ценных нематериальных активов настолько много, что оно, будучи неспособным употребить их себе на пользу, какую-то их часть передает другим предприятиям, теряет их<sup>74</sup>.

Одним из наиболее применяемых направлений по оздоровлению предприятия является реструктуризация. Реструктуризация – это изменение производственной, технологической, организационной структур, направленное на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятия и продукции, инвестиционной привлекательности. Реструктуризация должна обеспечить выживание предприятия. Многие современные российские компании проводят реструктуризацию, стремясь повысить конкурентоспособность. При этом, даже не задумываясь о том, что реструктуризация не может быть основным фокусом деятельности предприятия. Оно не добьется значительной активизации своей деятельности, если сфокусируется только на изменении структуры, технологии. Это произойдет только в том случае, если компания сфокусируется на компетенциях, а технология будет рассматриваться как одна из составляющих. Именно из-за неправильной расстановки акцентов при проведении реструктуризации большинство российских компаний терпят неудачу, цели реструктуризации не достигаются, компании становятся банкротами.

Если нематериальные ресурсы являются важнейшими переменными при объяснении конкурентных преимуществ организаций, то естественно, игнорировать их нельзя. При определении мер финансового оздоровления предприятия, выведения его из кризиса обязательно необходимо учитывать интеллектуальный

---

<sup>74</sup> См.: Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский Центр «Акционер», 2002. – с.200

капитал, его составляющие части. На сегодняшний день потенциал, заложенный в нематериальных активах, может стать решающим фактором вывода предприятия из кризиса.

## 2.3. Моделирование развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления

### 2.3.1. Исследование влияния интеллектуального капитала на процессы антикризисного управления

Экономическая ценность знаний, которыми обладают люди, далеко превосходит все финансовые активы, капиталовложения и другие ресурсы большинства организаций. Задача исключительной важности – научиться управлять знаниями.

Происходят коренные изменения в критериях оценки эффективности управления. Ими теперь становятся измерители состояния ресурсов:

- интеллектуального капитала;
- инвестиционной активности;
- удовлетворенности запросов потребителя;
- полноты и комплексности использования информационных технологий;
- влияния эффективных коммуникаций;
- развития человеческих ресурсов;
- возможностей адаптации к меняющейся среде.

Информационные сети создают реальные предпосылки для формирования целого ряда новых принципов управления, соответствующих изменениям внешней и внутренней среды предприятия. Суть этих принципов сводится к следующему:

- происходят контакты не руководителя с подчиненными, а равноправных работников;

- каждый сотрудник должен иметь доступ к любой информации о предприятии, к знаниям всех его сотрудников;
- должны действовать группы, работающие либо над определенным проектом, либо с определенным заказчиком или классом клиентов;
- целостность предприятия поддерживается за счет создания сети рабочих групп;
- работа ведется в режиме реального времени, включает «запараллеливание» работ и их коммуникационную организацию (вместо последовательной кооперативной).

Эффективность управления во все большей мере зависит от умения быстро формировать партнерства для использования информационных потоков, новых технологий, миграционных потоков и потенциальных возможностей организации. По мере того, как стратегический акцент перемещается с эффективного управления массовым производством и материальными активами на инновации и эффективное применение знаний и человеческих ресурсов, предприятия и их руководители должны также изменяться. При принятии решения уже становится недостаточным опираться только на знания и опыт квалифицированных высших менеджеров. Чтобы выстоять в жесткой конкурентной борьбе современные предприятия должны все более полагаться на знания, квалификацию, опыт и суждения всех своих сотрудников. Организация должна создавать и аккумулировать новые знания, поощрять инновации и учиться новым методам конкуренции в постоянно меняющейся внешней среде<sup>75</sup>.

В условиях кризисной ситуации нередко компании сокращают персонал на десятки процентов, свертывают то или иное направление деятельности. При этом необходимо учитывать, что руководитель должен сжать бизнес таким образом, чтобы в случае чего его можно было бы быстро восстановить. А сделать это не так-то просто.

---

<sup>75</sup> См.: Мильнер Б.З. Управление знаниями. - М.: ИНФРА-М, 2003. – XIV, 178с.

По мнению Кондратьева В.В. и Красновой В.Б., две особенности российского бизнеса стали факторами риска в условиях кризисного управления <sup>76</sup>:

1. Российские компании имеют, как правило, сильно диверсифицированную структуру (множество относительно небольших и независимых друг от друга направлений бизнеса). Значит, функциональная структура у них сложная.
2. Информация об организации работы компании мало документируется, и значительная ее часть находится в «головах». Поэтому сокращение бизнеса может привести к потере ноу-хау, созданном упорной работой. Естественно восстановление тех или иных процедур новыми людьми потребует немалого времени.

Таким образом, в период кризиса компании подвергаются не только финансовому, но и информационному риску: они могут потерять собственную «генетическую память». Очевидно, что сегодня компаниям необходимо максимально сохранить наработанный опыт, надо понять, чем они сильны, и попытаться зафиксировать свои ноу-хау. Для этого необходимо освоить техники моделирования организационной структуры и проектирования ее изменений.

В кризисных условиях управления предприятием, учитывая огромное значение нематериальных активов, важно сосредоточить внимание на следующих основных приоритетах:

- накопление и распространение знаний внутри организации;
- применение стратегического подхода к инновациям, мотивации и стимулированию;
- предоставление широких прав и возможностей работникам всех уровней организации;
- сбор и интегрирование внешней информации;

---

<sup>76</sup> См.: Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 1999. С.84

- практическое создание организационных, технологических и экономических условий для творческой деятельности и прогрессивных изменений.

Залог успеха реализации любого антикризисного проекта – это профессиональный и лояльный персонал. Очень важно заинтересовать весь коллектив в конечном результате. Понятно, что в условиях антикризисного управления сложно выделять дополнительные ресурсы для материальной мотивации персонала, поэтому особое внимание стоит уделять нематериальным методам стимулирования.

Участие работников в формулировании стратегической концепции использования знаний открывает широкие перспективы развития предприятия. Поддержка делового климата в организации является необходимым условием развития предприятия, которое способно обучаться, адаптироваться и эффективно реагировать на быстро меняющуюся конкурентную внешнюю среду.

Особую значимость учет нематериальных ресурсов приобретает в процедурах банкротства предприятия, в частности, в процедуре наблюдения. В течение процедуры наблюдения временный управляющий должен соотносить потенциальную стоимость имущества с уровнем издержек на обеспечение их сохранности. Никто не заинтересован в том, чтобы принимать чрезмерные меры по обеспечению сохранности имущества, которое имеет минимальную стоимость. И наоборот, некоторое имущество может в начале показаться малоценным, а в конечном итоге окажется решающим фактором для продолжения бизнеса и восстановления платежеспособности должника. Данный факт имеет место именно в случаях с нематериальными активами, которые не имеют большой балансовой стоимости, но их реальная стоимость является значительной<sup>77</sup>.

Интеллектуальный капитал имеет решающее значение для успеха предприятий в современной экономике. Хорошо известно, что большая часть ресурсов предприятий в развитых странах имеет сегодня нематериальный характер:

---

<sup>77</sup> См.: Практическое пособие арбитражного управляющего. Под общ.ред.К.Барре. – М.: Европейские сообщества, 2004. С.95



если в 1982 году материальные активы американских компаний составляли 62% их рыночной стоимости<sup>78</sup>, то через 10 лет эта доля упала до 38%, а новые исследования оценивают ее уже только в 10-15%<sup>79</sup>. В конце 1999 года стоимость имущества, отраженного на балансе, составила лишь 6,2% от рыночной цены у «Майкрософт», 4,6% у «SAP», 6,6% у «Coca-cola»<sup>80</sup>. В 1982 г. вклад нематериальных ресурсов в создание добавленной стоимости на 500 крупнейших предприятиях США оценивался в 38%, а в 1998 г. составлял уже 85%<sup>81</sup>. С 1991 года предприятия США расходуют больше средств на оборудование по обработке информации, чем на прочее оборудование; информация заменяет собой материальные товарные запасы, а знания вытесняют материальные основные фонды<sup>82</sup>.

Практика сделок по объединению компаний также показывает, что в среднем на долю деловой репутации приходится довольно большой процент от стоимости сделки. По предварительному анализу, проведенному компанией PricewaterhouseCoopers на основе 180 сделок, совершенных в США в 2003г., из всех стоимостей сделок в среднем 52% приходилось на стоимость деловой репутации, 22% приходилось на стоимость нематериальных активов, прочие 26% - на другие чистые активы (рис.7).

<sup>78</sup> См.: Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций //Новая постиндустриальная волна на Западе / Под редакцией В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 377.

<sup>79</sup> См. Kaplan R.S., Norton D.P. Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001. S. 3.

<sup>80</sup> См.: Daum J.H. Intangible Assets. Bonn: Galileo Press GmbH, 2002. S.17-19.

<sup>81</sup> См.: Du Voitel R.D., Roventa P. Mit Wissen wachsen – Strategisches Management von intellektuellem Kapital, in.: Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003. S. 309. Авторы ссылаются на исследования известного специалиста в области интеллектуального капитала Б.Лева.

<sup>82</sup> См.: Библиография и подробное исследование становления и развития постиндустриального общества представлены в работах В.Л.Иноземцева. См.: Иноземцев В.Л. Расколота цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. М.: Academia; Наука, 1999. С. 86.

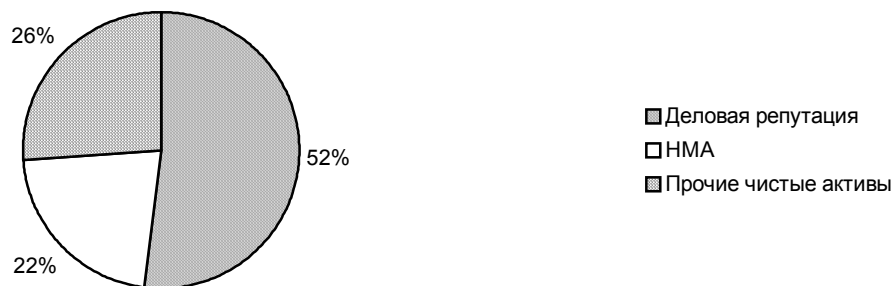


Рис.7. Структура средней стоимости сделки в процессе ее распределения  
для компаний США в 2003 г. \*

\* исследование PricewaterhouseCoopers

В отраслевом разрезе распределение средней стоимости сделки в США в 2003г. выглядело следующим образом (рис.8).

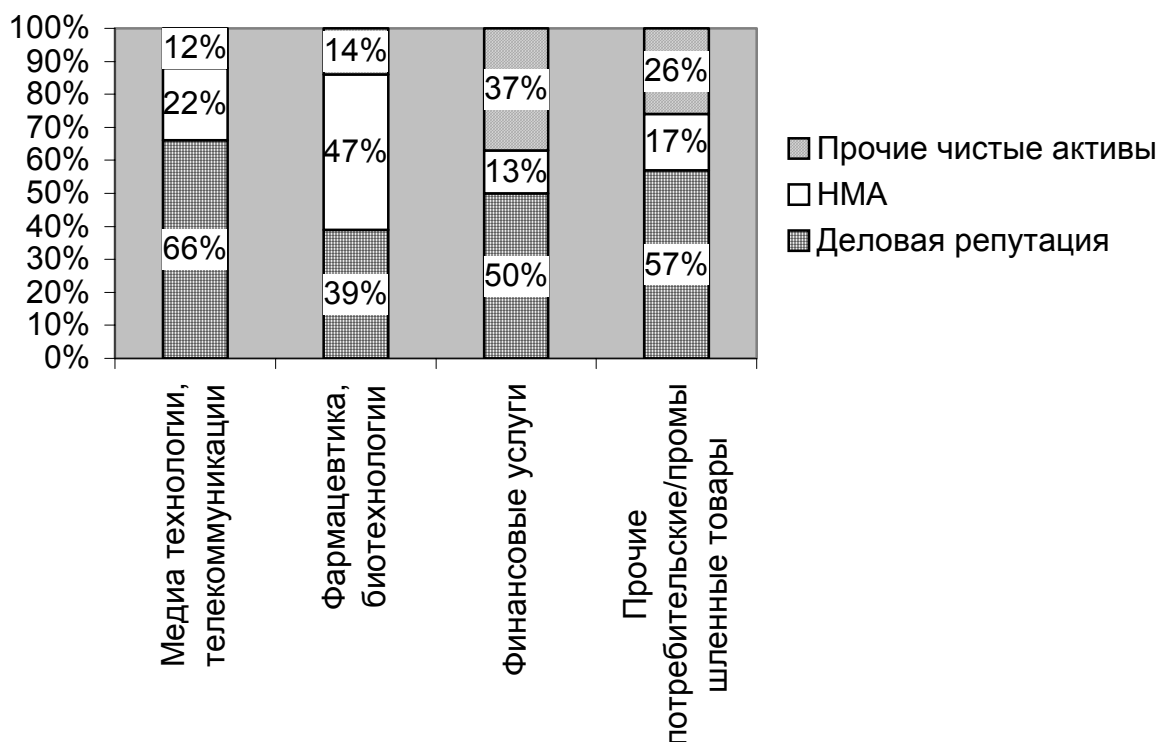


Рис.8. Распределение средней стоимости сделки в среднем по отраслям в США в 2003 г. \*

\* исследование PricewaterhouseCoopers

Аналогичные исследования по европейским компаниям показывают, что доля деловой репутации также высока и, например, в среднем для немецких компаний, участвующих в формировании индексов DAX и публикующих свою отчетность в соответствии с МСФО, составляет более 50% от средней стоимости сделки по объединению.

Нематериальные активы оказывают влияние на многие финансово-экономические показатели компании (например, на соотношение собственного и заемного капитала, показатели доходности), которые находят опосредованное выражение в поведении акционеров, инвесторов, кредитно-финансовых институтов.

В то же время интеллектуальный капитал является наиболее «хрупким» ресурсом, который при возникновении кризисных ситуаций страдает в первую очередь – причем его разрушение зачастую протекает незаметно для руководителей фирмы. Более того, результаты наших исследований позволяют утверждать, что существующая сегодня система антикризисного управления не способствует сохранению и развитию интеллектуального капитала организаций. Неудивительно, что результат большинства процессов арбитражного управления нельзя назвать успешным.

На территории Удмуртии в 2004 году было зарегистрировано 47 арбитражных управляющих, являющихся членами саморегулируемых организаций. Из них активно участвуют в процедурах банкротства 25-30 человек. В конце 2004 года среди арбитражных управляющих Удмуртии был проведен опрос с целью выяснения причин кризисного состояния российских предприятий и выявления факторов, которые содействуют успешному осуществлению процедур банкротства.

Следует отметить, что исследование такого рода является в определенном смысле уникальным, так как среда арбитражных управляющих является достаточно закрытой, и это первое исследование подобного рода, проведенное в республике. Отсутствует или недоступна статистическая и другая информация, ка-

сающаяся сферы арбитражного управления, процедур банкротства - по крайней мере, по Удмуртской Республике. Арбитражные управляющие весьма неохотно идут на контакт, поэтому сбор информации был чрезвычайно сложен и трудоемок - в течение 5 месяцев удалось опросить 18 человек, имеющих опыт работы на предприятиях Удмуртии. Практически все они имеют достаточно большой стаж руководящей деятельности (в среднем 10 лет), хотя опыт работы арбитражным управляющим в среднем небольшой – 3,5 года. Уровень образования респондентов высокий - 44% из них имеют два высших образования, половина имеет экономическое образование, 33% - техническое, 17% - юридическое, 6% - педагогическое.

Одним из важных первоначальных этапов антикризисного управления является выяснение причин кризиса на предприятии. Распределение ответов по этому вопросу приведено в табл.5:

Таблица 5

Причины кризисных ситуаций на российских предприятиях,  
% от числа ответивших

| Причины                                                                               | Почти всегда | Часто | Не знаю | Редко | Почти никогда |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|-------|---------------|
| Неэффективный менеджмент на предприятии                                               | 50           | 39    | 0       | 11    | 0             |
| Нестабильное состояние экономики                                                      | 6            | 50    | 0       | 28    | 6             |
| Использование собственниками и менеджерами ресурсов предприятия в личных целях        | 11           | 61    | 0       | 28    | 0             |
| Внезапные события (стихийное бедствие, пожар, враждебные действия конкурентов и т.п.) | 0            | 6     | 0       | 33    | 61            |
| Устаревшая, невостребованная продукция                                                | 0            | 72    | 0       | 28    | 0             |
| Не удалось справиться с быстрым ростом предприятия                                    | 0            | 0     | 17      | 33    | 50            |

Как и ожидалось на первом месте среди причин кризиса на предприятии стоит неэффективный менеджмент – 50% опрошенных ответили, что почти всегда это является основной причиной. Также частой причиной кризиса является выпуск предприятием устаревшей, невостребованной продукции и использование собственниками и менеджерами ресурсов предприятия в личных целях.

В то же время на стадии формирования исследовательских гипотез предполагалось, что большое влияние на возникновение кризисных ситуаций оказывает нестабильное состояние экономики, внезапные события и неспособность руководства справиться с быстрым ростом предприятия. Опрос показал, что на практике эти причины встречаются редко.

В соответствии с законодательством цель арбитражного управления – восстановить платежеспособность предприятия, рассчитаться с кредиторами, сохранить бизнес и рабочие места. Но на практике банкротство зачастую воспринимается как инструмент разрешения спорных вопросов в пользу одной из сторон – кредиторов, должника или государства. Это в лучшем случае, а в худшем банкротство представляет собой инструмент, с помощью которого убирают нежелательного конкурента или проводят передел собственности. Это подтвердил и наш опрос, согласно которому более 85% дел о банкротстве заканчиваются ликвидацией предприятия (по российским данным – 95-98%) и лишь 15% - восстановлением платежеспособности.

Все это осознают арбитражные управляющие. Несмотря на то, что 56% из них отмечают, что восстановление платежеспособности предприятия, расчет с кредиторами, сохранение бизнеса и рабочих мест является основной целью антикризисного управления, достичь ее практически очень трудно. Многие арбитражные управляющие считают свою деятельность успешной уже в том случае, если в процессе проведения процедур банкротства произойдет максимальное удовлетворение требований кредиторов (17% респондентов). Такой же процент опрошенных считает признаком успеха правильное (в соответствии с законода-

тельством) проведение процедур банкротства при отсутствии жалоб и достойном вознаграждении.

Необходимо учитывать, что арбитражное управление является предпринимательской деятельностью. Арбитражный управляющий получает вознаграждение из имущества должника вне очереди, и чем быстрее он будет завершать процедуры банкротства, тем больший доход он будет иметь. Так как ликвидировать предприятие намного проще, чем восстановить его деятельность, восстановление платежеспособности предприятия зачастую отходит на второй план.

Расхождение между юридической и фактической целью системы банкротства предопределяется в первую очередь пассивным поведением государства. По мнению арбитражного управляющего, д.э.н. Г.Б.Юна «...проблема большого числа убыточных предприятий в том, что этим вопросом никто не занимается, в том числе и на федеральном уровне»<sup>83</sup>. На сегодняшний день государство является лишь техническим исполнителем процедур банкротства – выступает наравне с другими кредиторами, пытаясь вернуть долги; обеспечивает проведение процедур банкротства – участвует в собраниях кредиторов, в судебных заседаниях, работает со службой судебных приставов, анализирует финансовое состояние предприятия-должника, работает с органами власти субъекта и муниципалитета в части выбора процедур банкротства и т.п. Другие причины того, что не достигается юридическая цель системы банкротства - изношенность основных фондов и нехватка квалифицированных менеджеров.

Таким образом, государство практически не осуществляет никаких мер поддержки неплатежеспособного предприятия, слабо стимулирует арбитражных управляющих восстанавливать деятельность такого предприятия. Это подтверждают результаты нашего опроса. Арбитражные управляющие оценивали, насколько характерно влияние ряда факторов при разных исходах процедур банкротства (1 – практически не встречается, 2 – редко встречается, 3 – часто встречается, 4 – почти всегда присутствует) (табл. 6).

<sup>83</sup> См.: Кризис-менеджмент. Интервью с Г.Б.Юном // Управление персоналом, 2003. №12.

Таблица 6

Влияние различных факторов на результаты применения процедур банкротства  
(средние баллы)

| Факторы                                        | Результат применения процедур банкротства |                                                 |                                                  |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                | Восстановление платежеспособности         | Ликвидация предприятия с удовлетворением сторон | Ликвидация предприятия без удовлетворения сторон |
| Наличие профессиональной антикризисной команды | 4                                         | 3                                               | 3                                                |
| Профессионализм арбитражного управляющего      | 4                                         | 3                                               | 3                                                |
| Привлекательность от-расли                     | 3                                         | 3                                               | 2                                                |
| Меры господдержки                              | 2                                         | 2                                               | 1                                                |

Из данных таблицы видно, что в первую очередь важно наличие профессиональной антикризисной команды и профессионализм арбитражного управляющего - причем при любых исходах процедур банкротства. А меры государственной поддержки встречаются на практике редко. Хотя статистика показывает, что организации-должники, в отношении которых государственные структуры осуществляют мониторинг судебных процедур, значительно реже ликвидируются в результате процедур банкротства. (Коллегия ФСФО России от 12.02.2002г. «Об итогах работы ФСФО России» <http://www.bankr.ru/doc>)

В процессе опроса была сделана попытка выявить влияние интеллектуального капитала на успех антикризисного управления. Результаты опроса неутешительны - многие арбитражные управляющие даже не задумывались над тем, какое значение для их работы имеют нематериальные активы предприятия. Согласно полученным данным, для успеха антикризисного управления наиболее важны следующие элементы интеллектуального капитала (табл. 7)

Таблица 7

Влияние элементов интеллектуального капитала на успех антикризисного управления, % от числа опрошенных

| Элементы интеллектуального капитала                          | Совсем не важно | Не важно | Не знаю | Важно | Крайне важно |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|----------|---------|-------|--------------|
| Профессиональная квалификация руководителей и специалистов   |                 |          |         | 72    | 18           |
| Лидерские способности руководителей                          |                 | 22       | 6       | 33    | 33           |
| Интеллектуальные способности руководителей и специалистов    |                 | 11       |         | 72    | 17           |
| Лояльность сотрудников организации                           |                 | 61       | 11      | 28    |              |
| Ноу-хау организации в области производства и маркетинга      | 6               | 6        | 11      | 56    | 22           |
| Защищенность ноу-хау организации от копирования конкурентами | 6               | 17       | 17      | 61    |              |
| Эффективная деловая сеть                                     |                 | 11       | 11      | 50    | 28           |
| Качество клиентов (платежеспособность, доля на рынке)        |                 | 6        | 6       | 56    | 33           |
| Лояльность клиентов                                          | 6               | 11       | 22      | 50    | 11           |

Как видно из данных таблицы, все элементы интеллектуального капитала влияют на успех антикризисного управления, хотя и в разной степени. Так, наибольшее значение, по мнению респондентов, имеют профессиональная квалификация руководителей и специалистов, их интеллектуальные способности и качество клиентов – все 18 арбитражных управляющих единодушны в этом. В меньшей степени на успешный итог антикризисного управления влияет лояльность сотрудников организации – всего 5 человек считают, что это важно. Из чего можно сделать вывод о том, что в процедурах банкротства арбитражные управляющие действуют достаточно жестко в отношении персонала, преодолевают сопротивление коллектива принудительными методами. В большинстве случаев арбитражные управляющие считают, что лояльность клиентов важнее лояльности сотрудников.



Для восстановления платежеспособности предприятия необходимы инвестиции. Поэтому вопрос влияния интеллектуального капитала на инвестиционную привлекательность предприятия также является актуальным. В данном вопросе выявлено единство мнений: 13 арбитражных управляющих (73% из числа опрошенных) считают, что перечисленные выше элементы интеллектуального капитала важны для его инвестиционной привлекательности.

Антикризисное управление не может не вызывать разного рода конфликтные ситуации. Объективно они предопределены уже тем, что наступление и развитие кризиса нарушает равновесие в отношениях людей, порождает у них различного рода страхи, неуверенность в будущем, что дополнительно усугубляется появлением нового субъекта управления – арбитражного управляющего. Изменяется и характер внешних отношений с кредиторами и дебиторами, с местными властями, с территориальными органами по несостоятельности, с фискальными органами, внебюджетными фондами и т.д.

Вследствие этого существенно ухудшается состояние интеллектуального капитала кризисного предприятия, и результаты опроса подтверждают распространенность негативных явлений в данной области. Заметно ухудшаются отношения предприятия с потребителями его продукции: качество клиентов (83% опрошенных), лояльность клиентов (72%). По мнению 67% опрошенных арбитражных управляющих, в кризисный период происходит потеря наиболее квалифицированных руководителей и специалистов, снижается лояльность сотрудников предприятия. Заметно ухудшается лидерский потенциал менеджмента кризисной организации – таково мнение 72% респондентов.

При реструктуризации предприятия, при выведении его из кризиса крайне важно заботиться о сохранении так называемого профессионального ядра, той совокупности сотрудников, без которой невозможно дальнейшее функционирование организации. Потеря «критической массы» квалифицированных кадров на ключевых должностях затрудняет преодоление кризисных тенденций и осуществление реорганизационных мероприятий.

Составной частью интеллектуального капитала является структурный капитал. Опросы арбитражных управляющих подтвердил, что в ситуации кризиса ухудшаются и его характеристики. В частности, 72% респондентов отметили, что падает эффективность деловой сети. Разрушение компетенций предприятия в области производства и маркетинга, снижение защищенности ноу-хау от копирования конкурентами отмечают 52% респондентов.

Обращает на себя внимание тот факт, что по многим вопросам анкеты получены ответы «не знаю» - от 6% до 28% по разным вопросам. Это говорит о том, что многие арбитражные управляющие не понимают значения и составляющих понятия «интеллектуальный капитал».

Таким образом, мы можем утверждать, что интеллектуальный капитал предприятия оказывает большое влияние на процессы антикризисного управления. Исследование также показало, что по всем элементам интеллектуального капитала в кризисных ситуациях происходит резкое ухудшение.

На практике нематериальные ресурсы часто не рассматриваются как активы вообще и не учитываются как один из возможных факторов управления кризисной ситуацией на предприятии. Этому есть простые объяснения. Нематериальные ресурсы по определению невидимы и неосвязаемы в силу отсутствия материально-вещественной структуры. Выход из кризиса связан со сбором и оценкой большого количества информации; при этом значительные трудности возникают при принятии решений относительно обычных, материальных активов, а включение в этот процесс еще и нематериальной компоненты вызывает управленческую «перегрузку». Для большинства организаций даже приблизительно определить запасы и потоки многих типов активов оказывается очень трудно. Это в особой степени касается нематериальных активов, относящихся к категории «скоропортящихся».

### 2.3.2. Формирование модели антикризисного управления с учетом приоритетного значения интеллектуального капитала

В начале 90-х годов изменение условий хозяйствования, переход к рыночным отношениям обусловили необходимость комплексного реструктурирования отечественных предприятий. Однако, как показывает практика, во многих случаях реструктуризация начинается несвоевременно, когда наиболее благоприятное время упущено и предприятие находится в тяжелом финансовом положении, в состоянии кризиса, что накладывает определенные ограничения и создает дополнительные проблемы. Отчасти это можно объяснить боязнью руководителей предприятий потерять свою должность, влияние и собственность.

Необходимость в реструктурировании может возникнуть на разных этапах развития организации. Основанием для инициирования реструктуризационных преобразований могут стать две ситуации: желание предотвратить кризисные явления и необходимость преодоления уже возникшего кризиса.

Основные цели вывода предприятия из кризиса – восстановление платежеспособности предприятия, погашение кредиторской задолженности, организация эффективной деятельности предприятия после кризиса, повышение конкурентных преимуществ предприятия. Оздоровление предприятия происходит в соответствии с планом. В целом процесс вывода предприятия из кризиса включает в себя следующие этапы (рис.9):

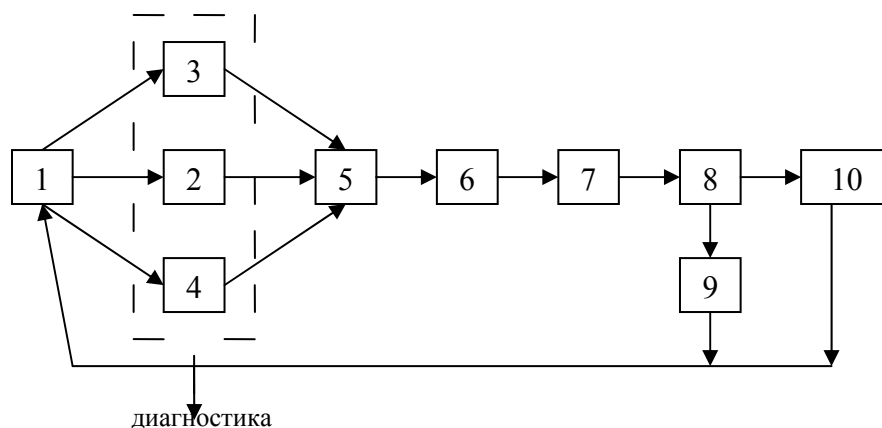


Рис.9. Схема процесса оздоровления (выведения из кризиса) предприятия

- 1 – определение целей развития предприятия и критериев их достижения;
- 2 – выявление и анализ конкурентных преимуществ предприятия (в том числе значимых элементов интеллектуального капитала);
- 3 – анализ финансового состояния;
- 4 – выявление причин кризиса (в этой связи следует обратить особое внимание на репутацию предприятия, связи с клиентами, инновационную деятельность, квалификацию персонала, структуру и культуру предприятия, другие элементы интеллектуального капитала);
- 5 – формирование стратегии вывода предприятия из кризиса (с опорой на выявленные ценные компоненты интеллектуального капитала);
- 6 – разработка мероприятий оздоровления предприятия с учетом результатов оценки элементов интеллектуального капитала;
- 7 – разработка программы реализации плана оздоровления (сроки, ответственные, объемы и источники финансирования, ожидаемые результаты и эффективность реализации программы);
- 8 – реализация программы;
- 9 – контроль процесса реализации;
- 10 – оценка результатов выполнения плана.

Развитие ситуации при выводе предприятия из кризиса различается в зависимости от того, находится ли предприятие уже в процессе судебного дела о банкротстве, или же до начала арбитражного процесса. На рис.10 представлена модель развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления с учетом воздействующих на него внутренних и внешних факторов. Процесс антикризисного управления зависит от разнообразных факторов. В результате наших исследований были определены факторы, имеющие ключевое значение.

Государственное антикризисное регулирование – это макроэкономическая категория, отражающая отношения, возникающие при организационно-



Рис. 10. Модель развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления

экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего функционирования. Эффективная система банкротства невозможна без поддержки государства. На сегодняшний день можно выделить следующие проблемы в этой области:

- государство является лишь техническим исполнителем процедур банкротства, оно практически не осуществляет никаких мер поддержки неплатежеспособных предприятий. Это подтверждают результаты нашего опроса: почти все арбитражные управляющие солидарны в том, что меры государственной поддержки встречаются на практике редко;
- несмотря на то, что государство осуществляет подготовку и контроль деятельности антикризисных управляющих, тем не менее, за формальным институтом антикризисных управляющих стоит еще неформальная структура, которая активно вмешивается в процесс банкротства, извлекая из него собственную выгоду;
- государство не стимулирует арбитражных управляющих работать на достижение основной цели процедуры банкротства – восстановление деятельности предприятия, поэтому с их стороны нет никакой заинтересованности в развитии интеллектуального капитала. Управляющий, которому суд назначает зарплату в 10 тысяч рублей и дает свободу распоряжаться кредиторами, будет думать не о том, как вывести предприятие из кризиса, а о том, как достаточно заработать либо как стать собственником предприятия;
- в настоящее время остро ощущается необходимость статистического анализа результатов деятельности антикризисных управляющих, изучение того, что именно сыграло положительную или отрицательную роль в их работе.

Для изменения ситуации в этой сфере необходимо реализовать следующие мероприятия:

- в программу подготовки арбитражных управляющих включить блок, касающийся интеллектуального капитала организации, его сохранения и использования в целях вывода предприятия из кризиса. В процессе обучения таких специалистов нужно более полно использовать достижения теории организации и на этой основе строить программы для конкретных ситуаций санации или ликвидации предприятий, причем обязательно с учетом имеющихся в распоряжении предприятия нематериальных ресурсов;
- разработка законодательных норм, учитывающих такой важный актив предприятия, как интеллектуальный капитал. Необходимо включить требования по анализу и учету интеллектуального капитала организации при проведении процедур банкротства в статью 24 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», где перечисляются права и обязанности арбитражного управляющего. Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом, обязан анализировать и учитывать в своей деятельности нематериальные ресурсы организации;
- системное осуществление государственными органами консалтинговой поддержки деятельности антикризисных управляющих в части использования интеллектуального капитала организации;
- стимулирование арбитражных управляющих к качественному проведению процедур банкротства (восстановлению платежеспособности кризисных предприятий либо эффективной ликвидации). Для этого необходимо включить в рекомендации по определению размера вознаграждения арбитражного управляющего повышающий коэффициент, учитывающий использование интеллектуального капитала при реализации процедур банкротства.

Существенное влияние на процесс антикризисного управления также оказывает сфера деятельности предприятия: чем более наукоемкая продукция выпускается, тем активнее должен использоваться интеллектуальный капитал. Роль наукоемких производств на сегодняшний день в России постоянно возрастает.

Поэтому необходимо искать новые методы антикризисного управления, учитывающие интеллектуальный потенциал предприятия.

Наши исследования показывают, что положительная макроэкономическая динамика оказывает позитивное воздействие на процесс антикризисного управления. Макроэкономическая нестабильность ведет к тому, что деятельность предприятий сопровождается неопределенностью, несущей в себе угрозы возникновения и развития кризисной ситуации, результатом которой становится банкротство.

Еще одним фактором внешней среды является деловая сеть предприятия, которая составляет основу партнерского капитала. В целом наши исследования показали низкое качество деловых сетей обследованных предприятий, что затрудняет процесс вывода их из кризисной ситуации.

Важнейшие факторы внутренней среды, оказывающие влияние на процесс антикризисного управления, также связаны с интеллектуальным капиталом предприятия. Один из таких факторов – качество антикризисной команды. Решать все проблемы реструктуризации предприятия в одиночку, ориентируясь лишь на свои силы, не способен ни один руководитель, поэтому антикризисному (арбитражному) управляющему необходимо сформировать компетентную и работоспособную антикризисную команду. Для этого он должен обладать хорошими организаторскими способностями, быть способным планировать и проектировать, уметь создать команду и руководить ей. Эти качества проявляются также в создании эффективной системы взаимодействий и обмена информацией. Только создав команду единомышленников, можно быть уверенным, что сложные задачи выхода из кризиса будут решены. В частности, специфика задач антикризисного управления требует интенсивного диалога между специалистами различного профиля, поиска нетривиальных (а нередко и уникальных) комплексных решений множества проблем в условиях неопределенности и острого дефицита большинства ресурсов, в первую очередь, — времени, необходимого для разработки, принятия и реализации управленческого решения. Синергетиче-



ский эффект достигается за счет использования командных методов организации совместной деятельности.

Практика управления показывает, что человеческий капитал является важнейшим фактором антикризисного развития, которое должно стремиться к созданию этого капитала и его рациональному использованию. Качество человеческого капитала существенно влияет на антикризисную деятельность. Исследования показывают, что на наших предприятиях существует значительный человеческий потенциал, который используется неэффективно. Ведь знания персонала лишь в том случае становятся человеческим капиталом, когда профессионализм, мотивация и отношение сотрудников к организации находят применение в производственных процессах. При активном развитии человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается.

Трудности на пути реализации антикризисного управления в значительной мере связаны с уже сложившейся корпоративной культурой. Она влияет на поведение и работу членов организации. Корпоративная культура, как показывает опыт, служит базисом эффективного управления в кризисной ситуации. Но наши исследования показывают, что на многих предприятиях сложилась корпоративная культура, которая затрудняет его выход из кризиса. Корпоративная культура может стать важнейшим инструментом антикризисного управления, но на сегодня в большинстве случаев она не способствует развитию интеллектуального капитала предприятия.

Безусловно, на процесс антикризисного управления также влияют различные ноу-хау предприятия: производственное, управленческое, маркетинговое. Но, как показывают результаты наших исследований, большинство предприятий на сегодняшний день либо не имеют уникальных ноу-хау вообще, либо оно плохо защищено и не используется.

По поводу процесса антикризисного управления необходимо отметить следующее. В идеале антикризисная работа на предприятии должна начинаться непосредственно с момента образования предприятия. В случае своевременного

обнаружения сигналов об угрозе для конкурентных преимуществ, когда наблюдаются лишь слабые симптомы кризисных ситуаций, предприятия имеют большую свободу маневра, широкий выбор средств и направлений реструктурирования. В такой ситуации наиболее действенной мерой будет комплексная оценка интеллектуального капитала организации. Нужно выявить, чем компания отличается от других в плане ключевых компетенций. Опираясь на нематериальные ресурсы, компания может избежать кризиса и перейти на новую ступень своего развития (здесь речь идет об «управляемом» кризисе). Результатом управляемого кризиса может быть «омоложение» компании, и как следствие, увеличение срока ее жизни.

Если же руководитель не заметил слабых симптомов наступления кризиса, не предпринял срочных мер, то возможен еще вариант досудебной процедуры – санация, которую также можно провести, опираясь на нематериальные ресурсы предприятия. В этом случае упор необходимо сделать на партнерский капитал. Нужно выявить наиболее надежных и ценных поставщиков и клиентов, которые могут поддержать компанию, являются ее единомышленниками и, используя хорошие отношения, провести санацию компании. Однако необходимо учитывать, что норма о досудебной санации в законе носит достаточно общий характер. Досудебная санация сама по себе не влечет никаких правовых последствий ни для должника, ни для кредиторов, проведение санации не препятствует возбуждению дела о несостоятельности, не приостанавливает принудительного исполнения должником своих обязательств. Следовательно, у потенциальных участников санации нет никаких оснований облекать свою помощь в форму досудебной санации<sup>84</sup>. Поэтому примеров досудебной санации в российской практике не так уж и много.

Если не достигнуты положительные результаты санации, то предприятие

---

<sup>84</sup> См.: Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 1999, с.338.

объявляется банкротом и вводится конкурсное производство с целью его ликвидации.

При выявлении признаков банкротства и невозможности проведения досудебной санации, по решению суда вводится первая процедура банкротства – наблюдение. Основными целями периода наблюдения являются обеспечение арбитражным управляющим сохранности имущества и проведение анализа финансового состояния несостоятельного предприятия для определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника.

Если имеются возможности восстановить деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, в частности, внешнее управление. Основная цель данной процедуры – финансовое оздоровление должника (восстановление его платежеспособности) за счет смены прежнего руководителя и реализации плана внешнего управления, предлагаемого внешним управляющим. Тем не менее, как показывает практика, более 94% предприятий, на которых вводится внешнее управление, ликвидируются, т.е. цель процедуры не достигается.

Если на предприятии нет возможности восстановления его деятельности, либо попытка вывести его из кризиса неудачна, то по решению арбитражного суда, на основании решения собрания кредиторов, предприятие объявляется банкротом и вводится процедура конкурсного производства. Целью этой процедуры является ликвидация предприятия.

Практика показывает, что большинство отечественных предприятий упускают благоприятное время для осуществления структурных преобразований. У значительной части хозяйствующих субъектов основные антикризисные мероприятия разрабатываются уже в рамках арбитражных процедур. На данной стадии предприятие не является полностью самостоятельным хозяйствующим субъектом, так как его деятельность контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов и арбитражным управляющим. Но, тем не менее, в процедурах банкротства можно и необходимо выявлять нематериальные ресурсы предпри-

ятия, при этом на разных этапах процесса банкротства упор нужно делать на разные составляющие интеллектуального капитала.

Действия, необходимые для реанимации гибнущих компаний, часто просто не производятся. По мнению президента компании Continental Airlines Грэга Бреннемана, который провел одну из самых выдающихся кампаний по выводу из кризиса в истории американских корпораций, самое трудное состоит в том, что все должно было делаться быстро, немедленно и одномоментно<sup>85</sup>. В ходе вывода компании из кризиса нельзя позволить думать слишком долго, время дорого, деньги еще дороже.

Затягивание начала процесса банкротства зачастую ведет к необратимым для предприятия последствиям:

- увеличение кредиторской задолженности;
  - уменьшение доходной части бюджета;
  - снижение производственного потенциала предприятия;
  - арест расчетного счета и части имущества;
  - ухудшение общей экономической и политической ситуации в стране, что усугубляет проблемы предприятия.

Деятельность антикризисного управляющего тесно связана с коммуникативными процессами и технологиями, через которые происходит влияние на сознание коллектива, дебиторов, кредиторов, акционеров. Для активизации продвижения своих идей, решений антикризисный управляющий должен учитывать процесс их адаптации в коллективном сознании. При выборе способов воздействия на кризисное сознание должны учитываться такие его особенности, как неподготовленность к восприятию сложной ситуации, недостаточное понимание происходящего, гипертрофированная интерпретация событий. Как правило, ситуация оценивается эмоционально, а не рационально. Это обусловлено дефици-

---

<sup>85</sup> См.: Бреннеман Г. Делать быстро и все сразу: как мы спасли Continental. // Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с.97.

том информации, так как кризис разрывает сложившиеся информационные потоки, следствием чего является потеря доверия к его источникам.

Доверие – это важная проблема антикризисного управления и составляющая человеческого капитала, так как касается вопросов, находящихся в компетенции человеческого познания и человеческих отношений. Доверие как психологическое состояние и установка, как способ коммуникации выступает необходимой предпосылкой действий всех субъектов антикризисного управления.

Слабое понимание сути антикризисного управления, процедуры банкротства участниками осложняет общение, они часто не представляют себе полезности и необходимости такого рода защиты и безопасности. В этом – одна из главных проблем антикризисного управления в России на нынешнем этапе.

Одна из задач арбитражного управляющего состоит в том, чтобы сформировать и воодушевить команду. Это требует от него безусловной веры в планируемый результат и вселение этой веры в каждого члена команды.

### Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПРОЦЕССАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### 3.1. Обоснование необходимости оценки и развития интеллектуального капитала организации в процессах антикризисного управления

Интеллектуальный капитал представляет собой основу для будущего роста. Поэтому его оценка помогает формировать долгосрочную стратегию организации в постоянно меняющейся внешней среде. Главная цель оценки интеллектуального капитала – обеспечение устойчивого развития организации<sup>86</sup>.

Оценка учитывается при определении стратегии, долгосрочном развитии. Интеллектуальный капитал не только представляет собой самостоятельную ценность, он порождает мультипликативный эффект по отношению к другим видам капитала, воздействуя на уровень эффективности их использования<sup>87</sup>.

Интеллектуальный капитал подвергается оценке, как правило, только в ситуации грядущей его продажи. Если основная часть активов организации является нематериальной, это не означает бесполезность работы по их оценке. Э.Брукинг<sup>88</sup> выделяет следующие причины для оценки интеллектуального капитала:

- помочь руководителям понять, в чем заключается ценность компании;
- получить показатель для оценки успеха и развития;
- получить основы для поиска средств и получения займов.

На многих кризисных предприятиях, как правило, материальных активов недостаточно. В таких ситуациях необходимо обращать особое внимание на наличие нематериальных активов. В определенных случаях, за счет продажи части

<sup>86</sup> См.: Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003 – 184с.

<sup>87</sup> См.: Там же

<sup>88</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб: Питер, 2001. С.258.

нематериальных активов, предприятие может выправить положение, выйти из кризисной ситуации. Но при этом необходима квалифицированная оценка нематериальных активов. Лучше всего начинать с инвентаризации нематериальных активов. Такая мера откроет множество упущенных возможностей их эффективного использования.

Нельзя не учитывать, что при оценке нематериальных активов следует определять не стоимость самих этих объектов, а стоимость права на них<sup>89</sup>.

Потребность в оценке нематериальных активов возникает главным образом в процессе инвестирования этих активов в собственное производство или при купле-продаже<sup>90</sup>.

Особенно важно привлечь инвестора в кризисной для предприятия ситуации, так как большинству таких предприятий не выйти из этого состояния без помощи инвесторов. Как правило, банкротство предприятия определяется неудовлетворительной структурой баланса. При этом никак не учитывается интеллектуальный капитал организации, ее нематериальные ресурсы. Вот поэтому для привлечения инвесторов, при отсутствии материальных активов, финансовых, необходимо делать акцент на интеллектуальном капитале. Только это может привлечь потенциальных инвесторов, помочь предприятию преодолеть кризисную ситуацию или банкротство. Предприятиям необходимо удачно продемонстрировать свой интеллектуальный капитал и доказать, что в них стоит вкладывать деньги, несмотря на отсутствие прибыли в настоящем и обозримом будущем. Инвестор рассматривает позиции корпорации и ее культуру и пытается определить вероятность успеха планируемого сотрудничества.

Но говорить о денежной оценке интеллектуального капитала следует с осторожностью, так как он состоит преимущественно из элементов, которые не продаются и, следовательно, не имеют цены в общепринятом смысле. Тем не менее, многие части интеллектуального капитала могут быть объектом купли-

---

<sup>89</sup>См.: Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский Центр «Акционер», 2002. – с.200

<sup>90</sup> См.: Там же

продажи и приносить фирме дополнительный доход. Речь идет, прежде всего, о продаже лицензий на использование патентов и торговых марок.

Выплаты по лицензионному договору обычно состоят из паушального платежа и роялти (пропорциональных отчислений от последующих продаж). Существует множество комбинаций этих форм с привязкой роялти к различным стоимостным или натуральным показателям, срокам выплат, изменениям ставки роялти во времени и т.п.

Возможна также продажа интеллектуальной собственности (например, патентов). При продаже интеллектуальной собственности необходимо получить ее оценку, которая должна не только выражать ожидаемые выгоды покупателя в денежной форме, но и приводить их к моменту совершения сделки.

На Западе необходимость оценивать свои нематериальные активы возникает всякий раз при разделении и слиянии фирм, при заключении лицензионного договора, покупке ценных бумаг и котировке акций, при необходимости определения ущерба.

Традиционные методы экономических оценок и измерений, базирующиеся на принципах бухгалтерского учета, перестали быть адекватными сегодняшним условиям. Например, если компания списывает оборудование, не дожидаясь конца срока их амортизации, то этот факт будет отражен в финансовых документах как потери. Но если же организация увольняет работников (или они сами увольняются), которые обладают соответствующей квалификацией, то это не отразится в балансе предприятия. Новые тенденции современного развития требуют новых подходов и соответствующих методов измерения факторов производства. Старые методы экономической оценки вступают в противоречие с современной практикой.

Например, традиционная бухгалтерская практика трактует торговую марку как нематериальный актив, который, по аналогии с материальным активом, в процессе своего использования теряет свою стоимость и переносит частями свою стоимость на производимый продукт. В связи с этим нематериальные активи-



вы учитываются по тем же правилам, что и материальные, к ним применяются нормы амортизации и производится их списание. В то же время торговая марка или бренд в процессе их эксплуатации не только не теряют своей стоимости, но наоборот, часто наращивают ее. Нередко такие элементы интеллектуального капитала, как патенты, лицензии и др., учитываются в бухгалтерских документах не в соответствии с их реальной стоимостью, а лишь в соответствии с затратами на их регистрацию.

Многие элементы совокупного капитала организаций вообще не находят отражения в бухгалтерских балансах, в том числе такие составляющие, как связи с потребителями, поставщиками, квалификация персонала, базы знаний, коммуникации, структура организации, формы работы и т.п.<sup>91</sup>.

Практика показывает, что многие фирмы не стремятся отразить нематериальные активы в своем балансе, хотя стремятся продемонстрировать их потенциальным инвесторам. В результате возникает огромный разрыв между балансовой стоимостью фирмы и ее рыночной капитализацией.

Бухгалтерская информация остается одним из важнейших источников информации, используемых при оценке бизнеса и принятии решений об инвестировании капитала. Но она должна быть дополнена другими формами учета<sup>92</sup>.

Сегодняшние балансовые отчеты показывают источники ценности, характерные для промышленной эры – землю, завод и оборудование. Но они не разработаны настолько хорошо, чтобы отражать ценности информационной эры. Поэтому ключевые источники ценности постиндустриальной экономики – интеллектуальная стоимость и специализированные ТОП-характеристики – в традиционных балансовых отчетах не учитываются. В связи с этим одной из наиболее острых проблем, с которой сталкиваются организации, становится проблема раз-

---

<sup>91</sup> См.: Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003 – 184с

<sup>92</sup> См.: Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.- 368с.

работки нового набора финансовых инструментов, позволяющих столь же полно учитывать нематериальные активы, как и материальные.

Если бы менеджеры сумели найти способ определения ценности нематериальных активов, они бы более легко и точно оценивали конкурентную позицию своей компании и лучше управляли ею<sup>93</sup>.

Однако это легче сказать, чем сделать. В отличие от финансовых и физических активов, нематериальные активы обладают различной ценностью для разных организаций. Кроме того, в отличие от материальных активов, активы нематериальные сами по себе почти никогда не создают ценность. Необходимо их

сочетание с другими активами. Инвестиции в информационные технологии, например, не будут обладать особой ценностью без соответствующего обучения персонала и организации программ стимулирования. В свою очередь, многие программы обучения сотрудников неэффективны без применения современных технологий.

Нематериальные активы помогают (во многих случаях очень существенно) материальным активам генерировать ценность. Например, знания производственной компании об изменяющихся вкусах потребителей, типах их покупок и предпочтительных видах продукции позволяют ей адаптировать производственные технологии, сырье и компоненты (физические активы) и разрабатывать и предлагать виды продукции с нужными функциональными характеристиками<sup>94</sup>.

Кроме того, нематериальные активы редко напрямую влияют на финансовые показатели компании. Они оказывают влияние косвенно, через сложные причинно-следственные связи. Например, обучение сотрудников должно улучшить бизнес-процессы. В свою очередь, это приведет к росту удовлетворенности и лояльности потребителей. Но инвестиции в обучение персонала окупятся,

---

<sup>93</sup> См.: Каплан Р.С., Нортон Д.П. Измерение стратегической готовности нематериальных активов // Российский журнал менеджмента. № 3, 2004. С.85-86

<sup>94</sup> См.: Лайм Фэй, Роберт Рэнделл (ред.) Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.334.

только если компания может трансформировать лояльность в рост продаж и маржи. Напротив, влияние нового материального актива сказывается сразу же: если предприятие розничной торговли открывает новую торговую точку, то оно незамедлительно ощутит финансовые выгоды от продаж.

Эти особенности не позволяют оценить нематериальные активы на автономной основе, однако они указывают возможность нового подхода к количественному измерению добавляемой ими ценности. Понимание проблем, связанных с оценкой нематериальных активов, приводит к выводу, что определение ценности, которую они создают, должно быть учтено при разработке антикризисных мероприятий.

Измерение ценности нематериальных ресурсов подразумевает оценку степени соответствия этих ресурсов антикризисной программе компании. Если нематериальные ресурсы учитываются и поддерживают реализацию этой программы, то вероятность выхода из кризиса предприятия повышается. Если ресурсы не соответствуют антикризисной стратегии, то даже при значительных инвестициях создаваемая ими ценность для предприятия будет невелика, и оно не сможет преодолеть кризис.

Нематериальные ресурсы влияют на результаты деятельности предприятия, повышая эффективность внутренних процессов. Поэтому при реализации антикризисной стратегии необходимо научиться измерять и приводить в соответствие с нею интеллектуальный капитал организации.

Менеджеры и другие сотрудники должны научиться выявлять ресурсы, наиболее важные для антикризисной стратегии организации. Как показывает зарубежный опыт<sup>95</sup>, некоторые компании оказываются в шоке, обнаружив, что их отношения (с ключевыми конечными потребителями, каналами и поставщиками) гораздо важнее для разработки новой продукции и оперативного вывода ее на

---

<sup>95</sup> См.: Фэй Л. Стратегическое оценивание активов организации. Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.338

рынок, чем финансовые активы. Как верно заметил по этому поводу А.Эйнштейн: «Что можно измерить, то не всегда имеет значение, а что имеет значение, то не всегда можно измерить».

На практике, при идентификации ключевых активов, как правило, повторяются следующие типичные ошибки:

1. Менеджеры на всех уровнях, как правило, завышают ценность одних активов и занижают или даже игнорируют ценность других. Например, в одной компании средних размеров директор по финансовым вопросам перечислил все активы, которые, по его мнению, компании требовалось «наращивать». Но в этот список не был включен ни один нематериальный актив.
2. Организации затрачивают слишком много времени на категоризацию и классификацию активов, но не задаются вопросом, в какой степени каждый тип активов значим для данной стратегии организации.

Конечно, деньги – универсальное средство. Если денежная стоимость компании растет, то компания становится более ценной. Тогда почему же компании не оценивают свои нематериальные активы как само собой разумеющееся? Как считает Э.Брукинг, для этого есть две причины<sup>96</sup>:

- руководители не видят в этом необходимости;
- руководители не владеют подходящими для этого методами.

### 3.2. Исследование методического обеспечения оценки и развития интеллектуального капитала в антикризисном управлении

Способы оценки интеллектуального капитала зависят от целей организации и состояния рынка. Для каждой организации должна быть разработана процедура оценки, основанная на учете того, какой аспект интеллектуального капитала важен для организации в данный момент.

---

<sup>96</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер.с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001.С.258.

Для интегральной стоимостной оценки величины интеллектуального капитала в западной экономической литературе, а также в практике деятельности многих фирм Запада и Востока применяется коэффициент Тобина – отношение рыночной цены компании к цене замещения ее реальных (материальных) активов. Рыночная цена компании может быть определена на основе данных о капитализации фирмы, которые основываются на оценках фондового рынка, однако наиболее достоверно проявляется лишь при реальной покупке ее другой компанией. В большинстве случаев ценится нематериальная часть активов компании (до 90% и выше)<sup>97</sup>.

Начиная с начала 80-х гг. наблюдается резкий рост этого коэффициента, который к началу XXI столетия достиг величины 6-7. При этом у высокотехнологичных и наукоемких компаний его средняя величина превысила 15-20.

Все чаще компании приобретаются в целях использования накопленных ими знаний и опыта. Так, в 1995г. IBM заплатила за компанию Lotus 3,5 млрд.долл., что в 15 раз превысило номинальную стоимость компании. Ясно, что IBM оценила уникальные знания компании.

Подход, основанный на оценке интеллектуального капитала с помощью коэффициента Тобина, - не единственный. В экономической литературе имеются и другие подходы. Например, Пол Страссман предлагает исходить из того, что оценки производительности, продуктивности затрат на информацию, а также оценки интеллектуального капитала необходимы современной компании. Нужен ряд показателей, аналогичных стандартным показателям капиталоемкости, капиталотдачи, рентабельности и пр., исчисленных на базе оценок интеллектуального капитала. В соответствии с оценками П.Страссмана, основанных на финансовых отчетах 7000 американских корпораций, их интеллектуальный капитал со-

---

<sup>97</sup>См.: Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003 – 184с

ставил 8 трлн.долл., превысив более чем в 2 раза их финансовый капитал, учтенный в бухгалтерских документах<sup>98</sup>.

В исследовании консалтинговой фирмы Ernst & Young “Measures that Matter” приводятся восемь факторов, которые учитывают инвесторы:

- качество менеджмента;
- результативность совершенствования продуктов;
- сила маркетинговой позиции;
- корпоративная культура;
- политика оплаты труда в отношении высшего менеджмента;
- качество коммуникаций с инвесторами;
- качество продуктов и услуг;
- удовлетворение потребностей клиентов.

Эти факторы развертываются в 39 более детальных показателей. Например, корпоративная культура оценивается такими индикаторами, как способность привлекать талантливых людей, качество системы оплаты труда, текучесть персонала, навыки персонала, тренинги и образование.

Все эти факторы не находят отражения в стандартных финансовых документах, но отражают важные стороны деятельности компании и одновременно являются показателями интеллектуального капитала<sup>99</sup>.

Оценка отдельных элементов интеллектуального капитала обладает определенной спецификой. Интеллектуальный капитал, сконцентрированный в умении и квалификации работников, обычно прирастает со временем. Патенты, наоборот, достаточно быстро теряют свою ценность, если они не материализованы в продуктах или вовремя не лицензированы. Потребительский капитал также имеет свойство быстро терять свою стоимость.

Показатели, с помощью которых оценивается интеллектуальный капитал,

<sup>98</sup> См.: Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003 – 184с

<sup>99</sup>См.: Там же

можно разделить на интегральные количественные финансовые показатели (например, коэффициент Тобина) и на показатели, характеризующие отдельные составляющие интеллектуального капитала, которые могут иметь как количественный, так и качественный характер.

По мнению Э.Брукинг<sup>100</sup> методы оценки активов основаны на стоимости, на анализе спроса и на анализе поступлений.

Нематериальные активы компании неоднородны, поэтому один метод оценки не подходит для всех активов. Некоторые активы, например, торговый знак или патент, оценить достаточно просто, тогда как другие, например, влияние информационных технологий или потенциал знаний, оценить гораздо сложнее. Существует слишком много переменных, которые подлежат учету<sup>101</sup>.

#### Оценка рыночных активов.

Некоторые рыночные активы оцениваются уже давно – торговые знаки и торговые марки. Один из опубликованных способов оценки торговой марки основан на подсчете баллов по семи атрибутам, которыми обладает торговая марка:

- лидерство;
- стабильность;
- спрос;
- международное признание;
- тенденции развития;
- поддержание;
- защита.

Ценность марки возрастает прямо пропорционально ее устойчивости, которая может быть определена путем анализа потоков дохода. Устойчивость торговой марки возрастает во времени до момента ослабления ее позиций, после чего ценность марки стремительно падает.

<sup>100</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. Под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. С.263

<sup>101</sup> См.: Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. С.264

### Оценка повторных сделок и приверженности покупателей.

Финансовая ценность покупательской приверженности измеряется повторными сделками, а они определяются при помощи прогнозов продаж. Основанная на прогнозе оценка, конечно же, очень рискованна.

Большинство рыночных активов нетрудно оценить, используя стоимостной метод. Он определяет цену актива по его восстановительной стоимости. В основе этого подхода лежит предположение о соизмеримости цены актива с экономической ценностью той функции, которую этот актив будет исполнять в течение своего существования. Главный недостаток этого метода заключается во взаимозависимости цены и ценности. Это представляет особую проблему в области технологий.

### Оценка интеллектуальных активов.

При оценке интеллектуальной собственности главное внимание уделяется надежности защиты. Одним из аспектов является стабильность и общий характер применения, что предоставляет владельцу патента широкие возможности практического использования, на которое он имеет монополию. Другим параметром является географическая территория, на которой зарегистрирован патент владельца. Но необходимо учитывать, что патент, действующий по всему миру, может обладать низкой ценностью, если рыночный спрос на промышленное применение данного изобретения отсутствует. При определении ценности патента учитывается также и ожидаемый срок действия патента: только что предоставленный патент со сроком защиты 20 лет будет ценнее, чем патент, срок действия которого истекает через год.

Существуют достаточно хорошо разработанные методы измерения интеллектуального капитала и его компонентов. На основе концепции интеллектуального капитала построен бизнес нескольких очень успешных консультационных фирм в северной Европе. Эти фирмы оказывают такую услугу, как аудит интеллектуального капитала.



Методы прямого измерения интеллектуального капитала позволяют измерять человеческий, структурный и рыночный капитал по отдельности. Более того, внутри каждой из перечисленных категорий обычно выделяются показатели, измеряемые по отдельности на основе специальных методик, имеющих мало общего с оценочной деятельностью в традиционном понимании<sup>102</sup>.

Рыночная стоимость фирмы – расчетная величина. Реальная цена может отличаться от нее в ту или иную сторону, в зависимости от конкретных обстоятельств совершения сделки, причем значительно.

Оценка нематериальных активов – наиболее деликатная часть оценки бизнеса. Существенно при этом, что оценка бизнеса обычно предшествует оценке нематериальных активов. Сначала на основе доходного подхода и/или на основе анализа сопоставимых продаж определяется рыночная стоимость бизнеса в целом. Потом осуществляется оценка рыночной стоимости осязаемых активов. Оценка нематериальных активов в целом получается как разность между рыночной стоимостью фирмы (бизнеса) и стоимостью ее осязаемых чистых активов (активов за вычетом обязательств). Только после этого оцениваются нематериальные активы по отдельности. Далее идет уточнение стоимости нематериальных активов и стоимости бизнеса с учетом этих уточнений. Обратная последовательность действий (от активов, включая нематериальные, к оценке фирмы в целом) практически невозможна, поскольку для оценки нематериальных активов по отдельности, как правило, просто нет достаточного количества данных<sup>103</sup>.

Такой порядок оценки согласуется с принципами бухгалтерского учета и с тем обстоятельством, что обычно далеко не все нематериальные активы на момент продажи фирмы отражены у нее на балансе. До тех пор, пока нематериальные активы составляли относительно небольшую часть стоимости компаний, это не вызывало проблем. Разность между ценой купли-продажи фирмы и стоимо-

---

<sup>102</sup> См.: Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. – 368с.

<sup>103</sup> См.: Там же

стью ее чистых активов отражалась в балансе как goodwill. В ней автоматически учитывалась стоимость всех нематериальных активов, не учтенных на балансе. Однако с ростом экономики, основанной на знаниях, такая практика перестала быть адекватной действительности. Стало понятно, что относить разность на goodwill не имеет смысла, так как она составляет до 90% от суммы сделок. Соответственно изменилась практика учета. Все большая часть получаемой суммы относится на идентифицируемые активы, прежде всего на интеллектуальную собственность. Существенные изменения в стандартах учета нематериальных активов произошли в 1999 году.

При оценке бизнеса обязательно должен учитываться человеческий капитал, входящий в состав интеллектуального капитала. Но из этого не следует, что человеческий капитал надо учитывать в составе нематериальных активов и отражать на балансе. Это противоречит не только конкретным нормам, но и фундаментальным принципам бухгалтерского учета<sup>104</sup>.

Бухгалтерский учет обоснованно считается одним из основных элементов инфраструктуры рынка. Соответственно, учет нематериальных активов – это один из важнейших институтов, обеспечивающих превращение неосязаемых ценностей в капитал. Вопрос в том, насколько правила учета нематериальных активов соответствуют потребностям меняющейся практики.

Международный стандарт финансовой отчетности – МСФО 38 «Нематериальные активы», устанавливающий порядок учета и отражения нематериальных активов в отчетности, был разработан Комитетом по международным стандартам финансовой отчетности (КМСФО) в июле 1998г. В стандарте под нематериальными активами понимаются идентифицируемые неденежные активы, лишенные физической субстанции<sup>105</sup>. В первую очередь стандарт МСФО 38 касается интеллектуальной собственности. Учет активов типа goodwill регулируется стандартом МСФО 22.

<sup>104</sup> См.: Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. – 368с.

<sup>105</sup> См.: International Accounting Standard (IAS) 38 “Intangible assets”

МСФО 38 требует, чтобы компания признавала нематериальные активы, если:

- ожидается, что будущие экономические выгоды, относящиеся к данному активу, поступят в компанию;
- стоимость актива можно надежно оценивать.

При этом не признаются активами внутренне созданный goodwill, оригинальные названия товаров (марок), названия публикаций, слоганы, списки клиентов и другие, аналогичные по сути статьи.

Практически все затраты, связанные с созданием нематериальных активов в широком смысле, учитываются как расходы, а создаваемые при этом нематериальные активы не учитываются на балансе.

Аспекты учета goodwill рассматриваются в МСФО 22 «Объединение компаний» при рассмотрении раздела покупки одной компанией другой. Определение понятия сформулировано в бухгалтерском понимании: «Goodwill, возникающий при приобретении, представляет собой платеж, производимый покупателем в предвидении будущих экономических выгод. Будущие экономические выгоды могут проистекать из эффекта синергии между идентифицируемыми приобретенными активами или из активов, которые в отдельности не отвечают требованиям признания в финансовой отчетности, но за которые покупатель готов заплатить при приобретении... Превышение стоимости покупки над приобретенным интересом в справедливой стоимости идентифицируемых приобретенных активов и обязательств по состоянию на дату совершения операции обмена, должно называться гудвиллом и признаваться в качестве актива»<sup>106</sup>.

Согласно стандарту SFAS 142 общепринятых принципов бухгалтерского учета США нематериальные активы – это активы (не включая финансовые активы), лишенные физической субстанции<sup>107</sup>.

<sup>106</sup>См.: Международные стандарты финансовой отчетности 1999: издание на русском языке. – М.: Аскери-АССА, 1999 – 1135с.

<sup>107</sup> См.: Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) 142 “Goodwill and other intangibles”

В российском законодательстве нематериальные активы определяются как «приобретенные и (или) созданные налогоплательщиком результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности (исключительные права на них), используемые в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг) или для управленческих нужд организации в течение длительного времени (продолжительностью свыше 12 месяцев)<sup>108</sup>. Роль стандартов финансовой отчетности играют «Положения о бухгалтерском учете». В 2000г. утверждено специальное положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов». (ПБУ 14/2000 от 18.12.2000). Этот документ устанавливает систему правил по учету нематериальных активов коммерческих организаций (за исключением кредитных). В нем нематериальный актив определяется как актив, не имеющий материально-вещественной структуры, который может быть идентифицирован, используется в процессе хозяйственной деятельности и в течение периода времени свыше 12 месяцев способен приносить доход, отражен в должным образом оформленной документации. Таким образом, с точки зрения учета, нематериальные активы, не оформленные документально, не существуют. В соответствии с ПБУ 14/2000 в состав нематериальных активов входят:

- объекты интеллектуальной собственности, исключительные права на которые принадлежат организации и которые используются в производственной или управленческой деятельности фирмы более одного года;
- организационные расходы (затраты, связанные с образованием организации и признанные вкладом учредителя в уставный капитал);
- деловая репутация предприятия (разница между покупной ценой фирмы как имущественного комплекса и стоимостью всех ее активов и обязательств по бухгалтерскому балансу).

Существуют международные стандарты оценки (МСО-2001), принятые в 2001г., состоящие из собственно стандартов и руководств по их применению. До

---

<sup>108</sup> См.: Налоговый Кодекс Российской Федерации

2001г. не удавалось принять ни одного официального документа по оценке нематериальных активов. Это говорит о сложности стандартизации оценки нематериальных активов.

Вместе с тем принятое в 2001г. руководство по оценке не лишено существенных недостатков. В нем слишком сильно проявились присущие профессиональным оценщикам стереотипы мышления и недостаточно глубокое понимание специфики предмета. Специфика оценки нематериальных активов выражена слишком слабо, а их классификация очень приблизительна. Таким образом, это руководство практически неприменимо.

В 2000г. Европейская группа профессиональных ассоциаций оценщиков опубликовала новые стандарты оценки, которые дополнены методическими руководствами. Одно из них посвящено оценке нематериальных активов, в том числе нематериальным активам, не включаемым в баланс компании. Согласно руководству, все подлежащие оценке нематериальные активы делятся на три категории:

- гудвилл бизнеса (нераспределенные нематериальные активы);
- персональный гудвилл;
- идентифицируемые нематериальные активы.

Гудвилл бизнеса неотделим от компании и может быть учтен на балансе после ее продажи. Персональный гудвилл, как правило, связан с личностью руководителя компании, не передается при ее продаже и поэтому не учитывается при расчете ее стоимости, за исключением, когда при смене собственника компании руководить ею продолжает то же лицо.

Идентифицируемые нематериальные активы могут оцениваться в индивидуальном порядке, если им можно приписать конечный срок службы и если за этот период они обеспечивают бизнесу измеримые выгоды. Обычно эта категория включает права интеллектуальной собственности и другие аналогичные активы (ноу-хау, информационные ресурсы, списки клиентов и т.п.). Кроме этого, к нематериальным активам согласно руководству могут относиться:

- обученная и собранная вместе рабочая сила;
- благоприятные трудовые договоры;
- благоприятные договоры аренды;
- благоприятные договоры страхования;
- благоприятные контракты на поставки;
- контракты о найме;
- соглашения об отказе от конкуренции;
- клиентские отношения;
- разрешения;
- технические библиотеки и хранилища газет;
- прочие нематериальные активы.

Из всего списка потенциальных нематериальных активов к человеческому капиталу относятся: персональный гудвилл, обученная и собранная вместе рабочая сила; благоприятные трудовые договоры; контракты о найме. Эти активы, как правило, неотчуждаемы. Исключения составляют контракты о найме, в которых предусмотрена возможность передачи нанимаемого лица в другую компанию. Кроме того, ноу-хау относят одновременно к человеческому капиталу и к структурному<sup>109</sup>.

Клиентский капитал представлен в руководстве такими нематериальными активами, как: соглашения об отказе от конкуренции, клиентские отношения, а также часть прав интеллектуальной собственности (товарные знаки, знаки обслуживания, фирменная упаковка, наименование).

Данное руководство разработано с учетом теории интеллектуального капитала. Однако оно не содержит каких-либо рекомендаций относительно проведения измерений или расчетов, отличных от стандартных оценочных процедур.

---

<sup>109</sup> См.: Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.- 368с.

К настоящему моменту установилась определенная соподчиненность стандартов профессиональной деятельности. Поскольку держателями денег являются инвесторы, именно они задают тон на «рынке» стандартов. К их требованиям приспособляются стандарты финансовой отчетности, а к стандартам финансовой отчетности вынуждены приспособляться стандарты оценки.

Как показывает опыт ряда российских специалистов по оценке подавляющего большинства нематериальных активов, инвестиционная стоимость – наиболее подходящий и часто используемый вид стоимости, который им приходится рассчитывать. При этом инвестиционная стоимость рассматривается как стоимость конкретного нематериального актива для конкретного инвестора. И при купле-продаже нематериального актива, и при его безвозмездной передаче, и при внесении его в уставной капитал почти всегда такой актив предполагается использовать или в конкретной технологии, или в конкретной продукции для получения столь же конкретного экономического эффекта в результате его реализации<sup>110</sup>.

По мнению Леонтьева Б.Б., все нематериальные активы можно оценить на основе трех классических подходов: затратного, сравнительного, доходного. Каждый из этих подходов имеет свои методы.

#### Затратный подход

Стоимость актива может оцениваться по затратам, необходимым для воспроизводства и его замены за вычетом обоснованной поправки на начисленный износ актива. Затратный подход основывается на принципе замещения. Для определения стоимости восстановления или стоимости замещения, являющихся базой расчетов в затратном подходе, необходимо рассчитать затраты (издержки), связанные с созданием, приобретением, введением в действие и т.д. оцениваемого объекта. Для материальных активов характерны временной износ и моральный износ.

---

<sup>110</sup>См.: Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский Центр «Акционер», 2002. С.200

Под временным, или срочным, износом следует понимать меру израсходованного времени по нормативно определенному сроку. Период временного износа часто совпадает с периодом полной амортизации этого актива на конкретном предприятии, но может и не совпадать. Этот износ от амортизации не зависит. Он зависит от законодательных норм и условий договоров по его передаче.

Такой износ может оцениваться в процентах и в стоимостных единицах.

Моральный износ нематериального актива определяется сложнее, чем временной износ. Он связан с появлением более прогрессивных нематериальных активов. Моральный износ сопровождается падением прибыли в производстве и снижением доходности самого актива.

Затратный метод чаще применяется для оценки нематериальных активов, не участвующих в формировании будущих доходов и не приносящих прибыли в настоящее время. На практике затратные методы оценки нематериальных активов используются в случаях, когда эти активы имеют социальное значение.

**Метод определения начальных затрат.** Стоимость, определяемая по этому методу, называется исторической, так как она прежде всего базируется на фактически произведенных затратах, извлеченных из бухгалтерской отчетности предприятия за несколько последних лет. При этом обращается внимание на два обстоятельства: на их величину и на срок создания актива. При необходимости ранее произведенные затраты должны быть скорректированы в нужном направлении и затем проиндексированы с учетом срока их давности.

**Метод стоимости замещения.** При оценке актива используется принцип замещения, который устанавливает, что максимальная стоимость собственности определяется минимальной ценой, которую следует заплатить при покупке актива аналогичной полезности или с аналогичной потребительской стоимостью. Эта стоимость называется стоимостью нового актива, эквивалентного по функциональным возможностям и вариантам его использования старому активу, но не обязательно аналогичного по внешнему виду и структуре.



**Метод восстановительной стоимости.** Восстановительная стоимость актива определяется как сумма затрат, необходимых для создания новой точной копии оцениваемого актива. Эти затраты основаны на современных ценах на сырье, материалы, энергоносители, комплектующие изделия, информацию, стоимость рабочей силы соответствующей квалификации.

Метод восстановительной стоимости является наиболее приемлемым способом расчета стоимости уникальных нематериальных активов.

#### Сравнительный подход

«Сравнительный подход к оценке объектов интеллектуальной собственности предполагает, что ценность объектов определяется тем, за сколько они могут быть проданы при наличии достаточно сформированного финансового рынка. Другими словами, наиболее вероятной величиной стоимости оцениваемого объекта может быть реальная цена продажи аналогичного объекта, зафиксированная рынком»<sup>111</sup>.

Полноценные сравнительные методы могут быть применимы лишь при наличии у покупателя выбора этих активов из числа других, подобных и выполняющих эти же функции. При этом из нескольких активов примерно одинакового назначения и полезности покупатель должны иметь возможность выбора того, который их устраивает по комплексу качеств. Помимо этого и продавец нематериальных активов должен иметь возможность выбора наиболее интересных для него покупателей с тем, чтобы и среди них отдать предпочтение тому, кто больше заплатит, и тому, с кем возможно перспективное сотрудничество.

Основным преимуществом сравнительного подхода является то, что оценщик ориентируется на фактические цены купли-продажи аналогичных объектов. В данном случае цена определяется рынком, при использовании же других подходов стоимость определяется на основе расчетов.

---

<sup>111</sup> См.: Оценка бизнеса. Учебник / Под ред. А.Г.Грязновой, М.А.Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 2002. С.135

Также достоинством сравнительного подхода является реальное отражение спроса и предложения на данный объект инвестирования, поскольку цена фактически совершенной сделки максимально учитывает ситуацию на рынке.

К сожалению, лишь по некоторым нематериальным активам возможно соблюдение подобных условий. В частности, такое возможно при продаже прав на издание произведений литературы, искусства, на изготовление и коммерческую реализацию высококачественной аудио- и видеопродукции, при тиражировании и реализации программных продуктов.

С передачей прав на объекты промышленной собственности по принципам рыночных отношений обычно значительно сложнее. Чем уникальнее производство или продукция, в которых реализовано право на объект промышленной собственности, тем сложнее найти покупателя и, соответственно, тем менее вероятны полноценные рыночные отношения. И наоборот, чем масштабнее производство и чем больше таких производств в мире, тем легче найти покупателей.

**Метод сравнительных продаж.** Сущность метода состоит в отыскании сведений о рыночной стоимости по нематериальным активам, сравнимым по назначению и полезности с оцениваемым объектом. После чего вносится поправка на имеющиеся у них отличия и определяется стоимость, сравниваемая со стоимостью аналога.

Этот метод предусматривает сопоставление оценки нематериального актива по намечаемой сделке с уже состоявшейся аналогичной сделкой. Обе сопоставляемые сделки сравниваются по основным экономическим параметрам, используемым в расчете рентабельности сделки (оборачиваемость капитала и чистая прибыль от использования изобретения или товарного знака).

Основными условиями применимости этого метода являются:

- наличие сведений о фактах продажи нематериальных активов подобного назначения и полезности;
- умение оценивать влияние отличительных особенностей таких объектов на их стоимость;

- доступность и достоверность информации о ценах и условиях сделок по подобным активам.

На российском рынке подобные сведения получить весьма сложно.

**Метод освобождения от роялти.** Метод применим только при наличии информации о сделках с подобными активами или, как минимум, при знании ставок роялти в этой отрасли. Сущность этого метода состоит в том, что выдвигается предположение, что интеллектуальная собственность, используемая на предприятии, ему не принадлежит. Тогда часть выручки, которую предприятие должно было бы выплачивать в виде вознаграждения владельцам этой интеллектуальной собственности, но в действительности оставляет у себя, потому что данная собственность принадлежит этому предприятию, считается как его дополнительная прибыль, созданная этим активом. Стоимость денежных потоков, сформированная на основе этой прибыли, образует рыночную стоимость оцениваемого актива.

В международной практике этот метод широко применяется для оценки стоимости патентов и технологий.

#### Доходный метод

Наиболее широко употребляемыми в оценке нематериальных активов в последние годы стали методы, объединенные доходным подходом. Методология этого подхода базируется на установлении причинной связи между функциональными (физическими, технико-экономическими, медицинскими и др.) свойствами нематериального актива, используемого в конкретной технологии, и будущими доходами от использования данного актива в хозяйственной деятельности. Основная предпосылка этого подхода состоит в том, что экономическая ценность конкретного нематериального актива на настоящий момент обусловлена ожиданием получения от этого актива доходов в будущем.

Определение стоимости объектов интеллектуальной собственности и нематериальных активов основано на предположении о том, что потенциальный инвестор не заплатит за данный объект сумму, большую, чем текущая стоимость

будущих доходов от него. А собственник – не продаст по цене ниже текущей стоимости прогнозируемых будущих доходов. В результате взаимодействия стороны придут к соглашению о рыночной цене, равной текущей стоимости будущих доходов<sup>112</sup>.

Данный подход считается наиболее приемлемым с точки зрения инвестиционных мотивов, поскольку любой инвестор, в конечном счете, покупает не нематериальные активы, а поток будущих доходов, позволяющий ему окупить вложенные средства и получить прибыль.

Основными методами являются метод дисконтирования и прямой капитализации.

**Метод дисконтирования.** При оценке нематериальных активов доходными методами чаще других используется метод дисконтирования. В его основе лежит один из основных финансовых законов: соотношение между текущей и будущей стоимостью актива описывается формулой наращения скидки в будущих денежных потоках по методу сложного процента. В процессе реализации этого метода оцениваются денежные потоки, определяется ставка дисконтирования, рассчитывается суммарная текущая стоимость будущих денежных потоков.

Жизненный цикл нематериального актива разбивается на два периода: прогнозный (3-4 года) и послепрогнозный, уходящий в бесконечность. Качество доходов с учетом факторов риска характеризуется нормой дисконтирования, которая определяется на основе анализа бизнеса. Стоимость актива определяется как сумма текущих стоимостей денежных потоков прогнозного и послепрогнозного периодов.

**Методы капитализации доходов.** Под капитализацией обычно понимают процесс перевода доходов от какого-либо имущества в его стоимость. Различают метод прямой капитализации и метод капитализации по норме отдачи. Эти ме-

---

<sup>112</sup> См.: Оценка бизнеса. Учебник / Под ред. А.Г.Грязновой, М.А.Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 2002. С.105

тоды для оценки нематериальных активов используются сравнительно редко<sup>113</sup>. В условиях антикризисного управления нематериальные активы оцениваются вместе с оценкой всего предприятия. Цель оценки устанавливается видом стоимости, который требуется определить, и выбором метода оценки стоимости предприятия. В плановой экономике при оценке наиболее часто использовалась балансовая стоимость. Однако в сфере антикризисного управления чаще всего требуется определять рыночную и ликвидационную стоимость<sup>114</sup>.

Для расчета стоимости действующего предприятия, когда имеется возможность и необходимость оценить нематериальные активы предприятия, когда выживание предприятия в значительной степени зависит от контрактов или у предприятия отсутствуют постоянные заказчики, применяется методика накопления активов.

Таким образом, рассматривая обзор существующих стандартов, можно отметить, что есть множество противоречий и проблем учета и оценки нематериальных активов. Не совпадает перечень активов, подлежащих оценке, и активов, учитываемых на балансе.

Наиболее известные подходы к измерению и оценке интеллектуального капитала приведены в таблице 8<sup>115</sup>. Таблица 8

Методы измерения и оценки интеллектуального капитала

| Метод/ подход                     | Идея/ содержание                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод рыночной капитализации      | ИК равен разнице между рыночной ценой компании и балансовой стоимостью ее материальных активов                                                                                                                                     |
| Коэффициент Тобина                | Отношение рыночной стоимости объекта к стоимости его замены                                                                                                                                                                        |
| Доходность нематериальных активов | Фактическая среднегодовая прибыль компании за последние 3 года минус (стоимость ее основных фондов, умноженная на среднеотраслевую рентабельность основных фондов) разделить на коэффициент, отражающий цену капитала для компании |

<sup>113</sup> См.: Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский Центр «Акционер», 2002, с.200

<sup>114</sup> См.: Юн Г.Б., Таль Г.К., Григорьев В.В. Внешнее управление на несостоятельном предприятии: Учеб.-практ.пособие. – М.: Дело, 2003, с.251

<sup>115</sup> См: Rodov I., Leliaert Ph. FiMIAM: financial method of intangible assets measurement // Journal of Intellectual Capital. 2002. №3, P. 323 – 336.

Продолжение табл.8

| Метод/ подход                                                     | Идея/ содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MAGIC                                                             | Выделение человеческого капитала, организационного капитала, рыночного капитала и инновационного капитала.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Монитор ИК<br>К.Э.Свейби                                          | Нематериальные ресурсы оцениваются по системе индикаторов, упорядоченных в матрице, где по одной оси выделяются компетенции персонала, внутренние структурные характеристики организации и клиенты, а по другой оси – рост (обновление), эффективность и стабильность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Навигатор Скандиа                                                 | Выделяется 30 ключевых индикаторов. В дополнение к традиционным финансовым показателям они включают клиентское направление, направление процессов, человеческое направление и направления развития/обновления. Индикаторы клиентского направления включают: количество счетов, количество брокеров и потерянных клиентов. Индикаторы направления процессов включают: количество счетов на одного сотрудника и административные затраты на сотрудника. Индикаторы человеческого направления включают: текучесть кадров, доля менеджеров, доля женщин-менеджеров и затраты на образование на одного работника. Индикаторы процесса развития/обновления: степень удовлетворенности сотрудников, маркетинговые затраты на клиента, доля времени, потраченного на образование. |
| Невидимый баланс (Konrad Group)                                   | ИК делится на индивидуальный капитал и структурный капитал. Индикаторы индивидуального капитала: профессиональные навыки и мастерство ключевых сотрудников, а также образование, опыт и т.п. Структурный капитал может быть представлен конкурентными преимуществами компании, такими как репутация, опыт и специфические продукты, услуги или производственные методы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Сбалансированная система показателей<br>Р.С.Каплана и Д.П. Нортон | Выделяется 4 составляющих: финансовая (повышение стоимости предприятия для собственников, рост сбыта, производительность капитала); клиентская (предложение ценности для клиентов – цена, качество, время, функциональность, сервис, связи с клиентами, марка); внутренних процессов (инновационные процессы как наращивание рыночной власти, процессы управления клиентами с целью повышения ценности для клиентов, оперативные процессы - достижение операционального превосходства, процессы, связанные с регулированием и средой – формирование гражданской позиции); инноваций и обучения (стратегические компетенции, технологии, климат). Развитие организации должно быть сбалансировано по этим направлениям.                                                    |

Продолжение табл.8

| Метод/ подход                                                      | Идея/ содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическая добавленная стоимость (Stern Stewart and Co)         | Показатель, включающий переменные капитального бюджетирования, финансового планирования, постановки целей, измерения деятельности, взаимодействия с акционерами, материального стимулирования. Недостатком метода является его сложность (ЭДС состоит из 164 характеристик).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Методика консалтинговой фирмы Ernst & Young "Measures that Matter" | ИК оценивается по 8 факторам: качество менеджмента; результативность совершенствования продуктов; сила маркетинговой позиции; корпоративная культура; политика оплаты труда в отношении высшего менеджмента; качество коммуникаций с инвесторами; качество продуктов и услуг; удовлетворение потребностей клиентов. Эти факторы, в свою очередь, разворачиваются в 39 более детальных показателей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Модель Б.Лева «Value Chain Blueprint»                              | Концентрируется на способности предприятия к инновациям. Выделяется девять групп показателей: внутренняя способность к обновлению (исследования, развитие персонала, организационные процессы); накопленные, приобретенные способности (закупленные технологии, инвестиционная деятельность); деловая сеть (альянсы, совместные предприятия, интеграция клиентов и поставщиков); интеллектуальная собственность; технологическая реализуемость инноваций (клинические тесты, разрешения, прототипы); деятельность в Интернет (трафик на сайте, заказы онлайн, альянсы в Интернет); клиенты (маркетинговые альянсы, стоимость брэнда, ценность клиентов, отток клиентов); эффективность (сбыт, прибыль, доля рынка, доля новых продуктов, продажа лицензий); перспективы роста (сроки вывода новых продуктов на рынок, предполагаемый рост результатов, запланированные инициативы и т.д.) |
| Индекс интеллектуального капитала (ИК-индекс)                      | ИК-индекс – методика «второго поколения», нацеленная на построение всеобъемлющей картины создания стоимости в компании. ИК – индекс пытается объединить несколько различных индикаторов в один индекс, и связать переменные в ИК с переменными на рынке. Подход объединяет стратегию, нефинансовые характеристики, финансы и добавленную стоимость.<br>Отличительные черты ИК-индекса: фокусировка на мониторинге динамики ИК, общий обзор компании, отличный от анализа физических активов. ИК – индекс позволяет менеджерам понять влияние конкретной стратегии на ИК                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Продолжение табл.8

| Метод/ подход | Идея/ содержание                                                                                                                                                                                              |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | компании и сравнить две альтернативы, чтобы понять какая предпочтительней с точки зрения ИК. Он также ограничивает ИК компании только теми нематериальными ресурсами, которые контролируются самой компанией. |

Сопоставление изложенных выше точек зрения на интеллектуальный капитал организации позволяет выявить ряд, на наш взгляд, неоднозначных позиций. Не вполне ясным является соотношение интеллектуального капитала, нематериальных активов и нематериальных ресурсов организации - во многих источниках эти понятия рассматриваются как тождественные, хотя очевидно, что между ними существуют различия.

Под ресурсами в широком смысле слова понимается все, что может приносить пользу и использоваться для производства и потребления. Под капиталом в широком смысле слова понимают все, что способно приносить доход, или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг. Под активами понимают совокупность ресурсов (имущества, денежных средств), принадлежащих определенному предприятию, претензии предприятия по обязательствам к другим лицам<sup>116</sup>; причем в узком значении этого слова оно означает собственность, имеющую денежную оценку.

Под нематериальными активами понимается собственность, имеющая денежную оценку, но не имеющая физического воплощения (репутация, престиж, патентные права). Частью нематериальных активов организации является ее интеллектуальная собственность – собственность на результаты интеллектуальной деятельности, интеллектуальный продукт, защищенный законодательно на основе авторского и изобретательского права.

С учетом этого становится понятно, что по отношению к интеллектуальному капиталу термин «активы» употребляется лишь в переносном, расшири-

<sup>116</sup> См.: Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А. Универсальный бизнес-словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997; Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1997.



тельном смысле слова<sup>117</sup>, так как речь в данном случае зачастую идет о вещах, которыми в действительности невозможно владеть в правовом отношении и стоимость которых не поддается денежной оценке.

То же и касается термина «человеческий капитал». Поскольку каждый человек способен в той или иной степени включаться в производственный процесс, элементы «человеческого капитала» имеют некую гипотетическую оценку. О существовании такой оценки пишет С.А.Дятлов, рассматривая «человеческий капитал» как «денежную оценку сформированной в результате инвестиций в человека его потенциальной способности приносить доход»<sup>118</sup>.

«Человеческий капитал» - не слишком подходящая лексема, поскольку капиталом не могут считаться ни человеческие существа, ни их умения. Как отмечает В.П.Щетинин, «человеческий капитал» - всего лишь метафора, перенесение свойств одного явления на другое<sup>119</sup>. Проблема соотнесения понятий «капитал» и «человеческий капитал» может быть решена с помощью методологии К.Маркса, который писал, что «капитал – это не вещь, а определенное общественное, принадлежащее определенной исторической формации, производственное отношение, которое представлено в вещи и придает этой вещи специфический общественный характер».

Кризисное состояние на предприятии является отклонением от «нормы», в связи с чем применение стандартных методов и инструментов оценки к ним затруднено (а в некоторых случаях невозможно).

Если оценивать предприятие, используя доходный подход, то рыночная стоимость предприятия примет отрицательное или низкое значение вследствие низкой величины (или отсутствия) прибыли, дефицита собственного капитала и завышенной ставки дисконтирования. Сравнительный подход практически не применим, так как рассчитать стоимость предприятия возможно только в том

<sup>117</sup> См.: Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский. – М.: ИНФРА-М, Изд-во «Весь мир», 2000.

<sup>118</sup> См.: Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала.- СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1994. С.56.

<sup>119</sup> См.: Щетинин В.П. Человеческий и вещественный капитал: Общность и различия // Мировая экономика и международные отношения. 2003. № 8.

случае, если в распоряжении оценщика будет информация о купле/продаже предприятий (или пакетов акций предприятий), которые не только выпускают аналогичную продукцию, находятся в сходном финансовом состоянии, но и аналогичных по многим другим параметрам. Подобную информацию найти крайне сложно.

Скорее всего, наиболее адекватную величину рыночной стоимости покажет затратный подход. Однако он не учитывает такой важной характеристики предприятия, как перспективы функционирования, которые очень тесно связаны с нематериальными активами.

### 3.3. Разработка методических рекомендаций для развития интеллектуального капитала организации

Способы развития интеллектуального капитала зависят от целей организации и состояния рынка. Конечно же, для каждой организации должна быть разработана процедура развития, основанная на учете того, какой аспект интеллектуального капитала важен для организации в данный момент. Ключом к успеху служит отбор тех критериев, которые являются отражением ключевых факторов успеха организации. Например, если для организации технические компетенции персонала являются ключевыми в способности конкурировать, то этот актив необходимо проанализировать и развивать для дальнейшего использования.

Процесс управления интеллектуальным капиталом организации сводится по сути к управлению трансформацией одних ресурсов, создающих стоимость, в другие.

Оценка активов несостоятельных предприятий и самих предприятий в целом осуществляется на всех этапах антикризисного управления: досудебной санации, наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления и конкурсного производства и имеет свои особенности. При этом на разных этапах

арбитражного процесса объектом оценки могут быть либо отдельные активы предприятия, либо его имущественный комплекс, либо предприятие как бизнес.

Закон о несостоятельности предусматривает продажу предприятия с сохранением или без сохранения юридического лица в период внешнего управления. В этом случае должна рассчитываться стоимость действующего предприятия. Однако анализ практики оценки на антикризисном рынке показывает, что оценка рыночной стоимости предприятия в период внешнего управления проводится крайне редко и в основном для определения стоимости акций предприятия в высокорентабельных отраслях<sup>120</sup>.

Чаще всего в сфере антикризисного управления несостоятельное предприятие оценивается как имущественный комплекс. А главное отличие оценки имущественного комплекса предприятия от оценки предприятия как действующего объекта как раз и состоит в том, что в первом случае не оцениваются нематериальные активы предприятия. Считается, что на большинстве несостоятельных предприятий стоимость гудвилла невысока, а на некоторых отсутствует вообще, поэтому инвестора - покупателя предприятия интересуют в большей степени материальные активы, которые составляют его имущественный комплекс. Но, как мы уже рассмотрели выше, это совсем не так. Поэтому необходимо оценивать предприятие по рыночной стоимости, а точнее по инвестиционной, так как даже если оценивается рыночная стоимость активов предприятий, находящихся на стадии кризиса, то, как правило, со значительным дисконтом. Так, например, при ликвидации ОАО «СБС-АГРО» рассчитывалась «рыночная стоимость при срочной и мгновенной ликвидации активов» с дисконтом от 30 до 70%<sup>121</sup>.

Опыт показывает, что рыночная стоимость кризисного предприятия или предприятия-банкрота может быть близкой или равной нулю, в то время как его инвестиционная стоимость намного выше. Ведь предприятие-банкрот – это не только неликвидное имущество. Это и клиентская база, создание которой требу-

---

<sup>120</sup> См. Юн Г.Б., Таль Г.К., Григорьев В.В. Внешнее управление на несостоятельном предприятии: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2003. С.233-234

<sup>121</sup> См.: Синогейкина Е., Полякова И. Оценка инвестиционной стоимости кризисного предприятия.

ет немало времени, и опыт управления бизнесом и удачное место регистрации предприятия, правовые, налоговые аспекты организации и финансирования бизнеса. Такое предприятие может сохранять и создавать рабочие места, продолжать платить налоги, обеспечивать предпринимательский доход и создавать дополнительную стоимость. Поэтому важное место имеет именно инвестиционная стоимость предприятия.

Инвестиционная стоимость может быть рассчитана с учетом:

- перспектив использования нематериальных активов предприятия в производственно-технологическом процессе инвестора;
- антикризисных мер, предполагающих дополнительные инвестиции, которые будет осуществлять конкретный инвестор. Учет инвестиций и положительной отдачи на вложения в будущем даст положительную величину стоимости компании в настоящем, что позволит привлечь инвесторов для выхода из кризисной ситуации.

Разница между инвестиционной и ликвидационной стоимостью является критерием принятия обоснованных решений. Эту разницу можно представить в виде величины  $\Delta$ , определяемой по формуле:

$$\Delta = C_{\text{инв}} - C_{\text{лик}},$$

где  $C_{\text{инв}}$  – инвестиционная стоимость предприятия;

$C_{\text{лик}}$  – ликвидационная стоимость предприятия.

Положительное значение величины  $\Delta$  указывает на то, что при реализации инвестиционного проекта достигается более значительный эффект, чем при ликвидации предприятия. В случае отрицательной разницы приоритетна ликвидация предприятия.

Инвестиционная стоимость определяется как специфическая стоимость капиталовложений конкретного инвестора или группы инвесторов при определенных условиях инвестирования<sup>122</sup>. Такая стоимость основана на индивидуальных инвестиционных требованиях инвестора, в отличие от рыночной стоимости,

<sup>122</sup> См.: Международные стандарты оценки / Пер. с англ. М.: Типография «Новости», 2000.

которая является безличной и не зависит от персональных пожеланий конкретного инвестора.

Нематериальные активы оцениваются в процессе оценки стоимости всего предприятия. Весьма важен тот факт, что процесс оценки предприятия позволяет не просто определить его соответствующую стоимость, а стать предпосылкой трансформации предприятия, подготовки его к борьбе за инвестиции и выживание на конкурентном рынке и тем самым помочь предприятию завоевывать общественную поддержку.

Расширение сферы применения оценки обусловлено также развитием залогового кредитования и аренды. Так как стоимость активов по бухгалтерской отчетности обычно резко отличается от их фактической стоимости, то требуется их оценка по рыночной стоимости, в том числе и оценка нематериальных активов предприятия. Это влияет на размер предоставления кредитов и размер арендной платы.

Главной функцией в период антикризисного управления является определение соотношения между стоимостью имущества и обязательств предприятия. Результаты этого соотношения необходимы для принятия судебных и управленческих решений на всех этапах антикризисного управления.

Развитие ситуации при выводе предприятия из кризиса различается в зависимости от того, находится ли предприятие уже в процессе судебного дела о банкротстве, или же до начала арбитражного процесса. Рассмотрим последовательно все этапы антикризисного управления и определим, какие составляющие интеллектуального капитала необходимо выявлять и развивать для достижения целей антикризисного управления.

*1 этап* – реструктуризация по инициативе руководства предприятия без участия суда. На этом этапе происходит снижение финансовой устойчивости, начинается незаметное снижение «цены» предприятия под влиянием различных внешних и внутренних факторов. При этом за пределами финансовой отчетности остаются важнейшие элементы интеллектуального капитала предприятия – зна-

ния и умения, навыки персонала, уникальность оборудования, технологий, налаженные отношения с внешними субъектами и т.п. Именно эти элементы должны сыграть роль главных рычагов оздоровления предприятия.

На рис.11 рассмотрим вариант реструктуризации предприятия на базе выявления и оценки интеллектуального капитала.

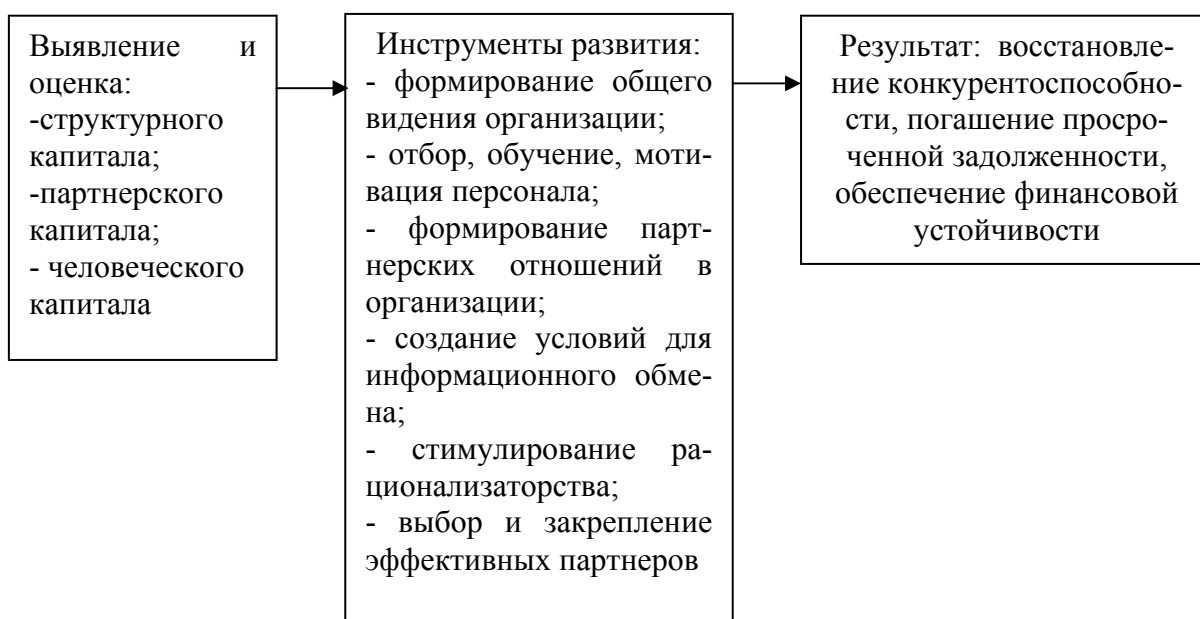


Рис.11. Реструктуризация предприятия на базе выявления и оценки интеллектуального капитала организации

На этом этапе происходит решение проблем предприятия без возбуждения дела о несостоятельности (банкротстве) путем реструктуризации. Положительным результатом реализации этого этапа является ориентация деятельности предприятия на рыночные потребности, повышение конкурентоспособности, производительности труда, снижение издержек производства, рост собственного оборотного капитала, повышение рентабельности и ликвидности, сокращение сроков расчета за товары, модернизация оборудования.

Реструктуризация предприятия – это фундаментальные, комплексные изменения, в основе которых лежат трансформация структуры бизнеса и образа функционирования предприятия, охватывающие практически все аспекты его

деятельности, конечной целью которых является недопущение или преодоление кризиса, повышение эффективности работы и конкурентоспособности, увеличение прибыльности<sup>123</sup>.

Для развития интеллектуального капитала на этом этапе необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- 1) формирование общего видения будущего и стратегии организации;
- 2) отбор, обучение, мотивация персонала, формирование корпоративной культуры;
- 3) формирование партнерских отношений в организации;
- 4) создание условий для интенсивного информационного обмена;
- 5) стимулирование рационализаторства и изобретательства;
- 6) выбор и закрепление эффективных партнеров.

Для восстановления позиций предприятия на рынке необходим сдвиг в сторону нового конкурентного преимущества, новых ключевых компетенций (ключевые компетенции – это уникальные технологии плюс приспособленный для ее реализации, хорошо отлаженный высококачественный производственный процесс и высококвалифицированный персонал). Для определения сфер ключевой компетенции необходимо проинвентаризировать все имеющиеся на фирме технологии и ноу-хау.

Сертификация использования опробованных технологических процессов особенно необходима для тех предприятий, которые имеют соответствующий научно-технический и кадровый потенциал, способны выпускать в принципе качественную продукцию, обладают необходимым имущественным комплексом, но не имеют достаточно известной торговой марки (например, являются ранее засекреченными предприятиями ВПК). Вследствие этого они не могут претендовать на крупные внутренние и экспортные заказы. Для многих кризисных пред-

---

<sup>123</sup> См.: Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учеб.-практ.пособие / Отв. ред. Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. С.112

приятий, обладающих высоким технологическим потенциалом, такая сертификация просто жизненно необходима.

*2 этап* – досудебная санация по инициативе руководства предприятия или кредиторов (заинтересованных лиц, в том числе государства) без или с участием суда (финансовое оздоровление). Этап характеризуется возникновением финансовой неустойчивости. Производственный процесс дает определенные сбои: уменьшается сбыт продукции, возрастает задолженность, смещаются сроки осуществления платежей. Усиливаются конфликты среди персонала.

Санация представляет собой систему мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения организации и реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц с целью предотвращения ее банкротства и повышения конкурентоспособности на рынке товаров (услуг)<sup>124</sup>.

На рис.12 рассмотрен вариант проведения досудебной санации на базе развития интеллектуального капитала организации:

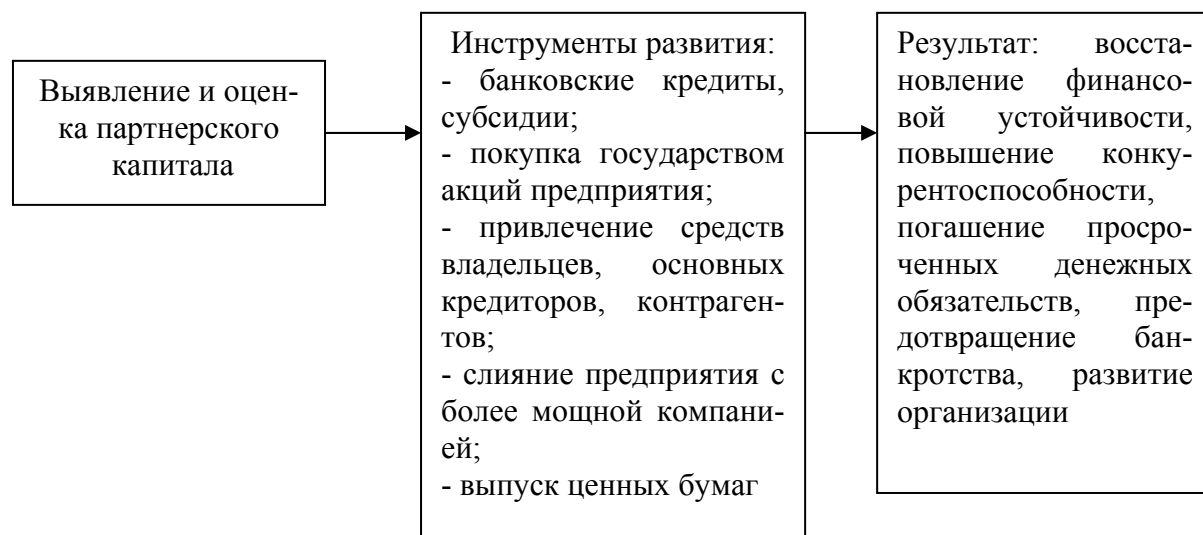


Рис.12. Проведение досудебной санации с учетом интеллектуального капитала организации

<sup>124</sup> См.: Антикризисное управление: учебник / Е.П.Жарковская, Б.Е.Бродский. – 2-е изд., испр.и доп. – М.: Омега-Л, 2005, с.180



Санация может проводиться собственниками самой организации, более сильными в финансовом отношении предприятиями-кредиторами, предприятиями-покупателями, сторонними заинтересованными предприятиями, банком, а также органами государственной и муниципальной власти. В условиях рыночной экономики санация предприятий имеет значительный экономический потенциал, является важным инструментом регулирования структурных изменений и входит в систему наиболее действенных механизмов финансовой стабилизации предприятий.

На этом этапе происходит предоставление финансовой помощи в размере, достаточном для погашения долга. Для достижения целей санации необходимо привлечение инвестиций, в том числе и государственная поддержка.

На этом этапе необходимо опираться, прежде всего, на партнерский капитал организации, так как:

- организация еще находится в относительно благополучном состоянии и может представлять интерес для партнеров;
- досудебная санация осуществляется прежней командой менеджеров, что затрудняет существенные изменения в области основных фондов и персонала;
- партнерский капитал легче всего использовать и он может дать быструю отдачу.

При анализе партнерского капитала необходимо оценить:

- экономический потенциал и степень закрепленности партнеров (их потери в случае прекращения хозяйственных связей);
- возможность повышения цен и взыскания дебиторской задолженности;
- возможность привлечения финансовых ресурсов;
- возможность использования партнеров для продвижения своей продукции.

*3 этап* – наблюдение. Процедура вводится по решению арбитражного суда при наличии у предприятия признаков банкротства. Данная процедура не вво-

дится в отношении ликвидируемого должника, отсутствующего должника и при добровольном объявлении о банкротстве. На рис.13 рассмотрено проведение процедуры наблюдения с учетом интеллектуального капитала организации:

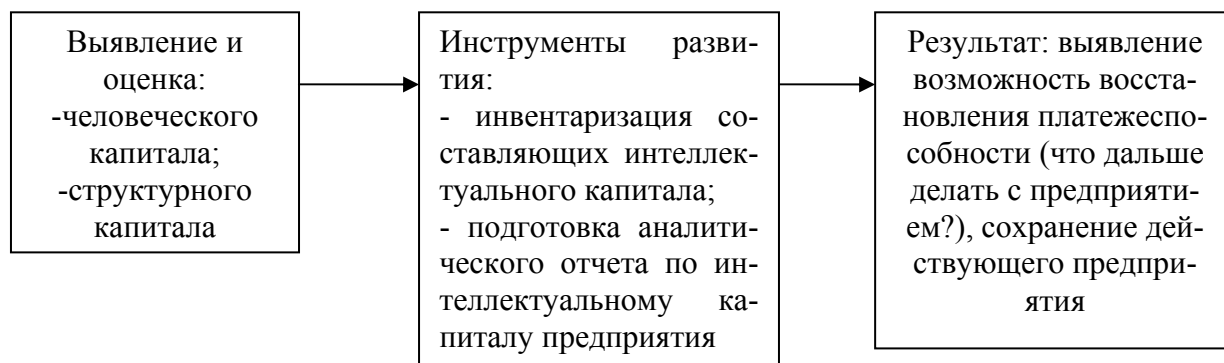


Рис.13. Проведение процедуры наблюдения с учетом интеллектуального капитала организации

Период наблюдения имеет следующие особенности:

- в процедуре участвует временный управляющий совместно с руководителем предприятия, и могут возникнуть противоречия между ними;
- предприятие официально признано кризисным (неплатежеспособным);
- как правило, к этому этапу уже достаточно сильно разрушен партнерский капитал.

На этом этапе необходимо максимально выявить резервы, которые помогли бы предприятию стать платежеспособным, избежать ликвидации. И от действий руководителя предприятия и временного управляющего зависит, насколько это удастся.

При оценке предприятия необходимо установить рыночную стоимость действующего предприятия. От грамотно проведенного анализа деятельности предприятия зависит его дальнейшая судьба. Анализ экономического состояния не может быть полным, если он проведен только на уровне финансовой и статистической отчетности. Детальное обследование отдельных сторон деятельности организации проводится с использованием специальных анкет. Например, анкета по выявлению резервов по нематериальным активам для их мобилизации в

целях восстановления финансовой устойчивости организации может выглядеть следующим образом (табл.9):

Таблица 9

Нематериальные активы по состоянию на \_\_\_\_\_

| № п/п | Виды                | Стоимость, тыс.руб. | Амортизация, тыс.руб. | Используется (не используется) | Возможность продажи | Возможность переуступки в порядке долевого участия |
|-------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------|
| 1.    | Лицензии            |                     |                       |                                |                     |                                                    |
| 2.    | Торговая марка      |                     |                       |                                |                     |                                                    |
| 3.    | Патент              |                     |                       |                                |                     |                                                    |
| 4.    | Программный продукт |                     |                       |                                |                     |                                                    |
| .     |                     |                     |                       |                                |                     |                                                    |
| .     |                     |                     |                       |                                |                     |                                                    |

Основная цель формирования анкет состоит в том, чтобы при их заполнении работники аппарата управления, сотрудники смогли бы сформулировать предварительные ответы для принятия дальнейших решений.

При реализации этого этапа необходимо в первую очередь выявить человеческий и структурный капитал организации, что позволит выбрать адекватную антикризисную стратегию (следующую процедуру банкротства). Необходимо провести следующие мероприятия:

- 1) оценить состояние трудового коллектива (в том числе путем анализа статистики персонала);
- 2) провести опросы персонала;
- 3) оценить имеющиеся ноу-хау, а также торговые марки и товарные знаки;
- 4) оценить стоимость бренда.

*4 этап* – внешнее управление. Это наиболее сложная и трудоемкая процедура из всех арбитражных процедур, установленных законом. Внешнее управление не применяется к кредитным организациям, к ликвидируемому должнику, отсутствующему должнику, а также при добровольном банкротстве.

Особенности данного этапа арбитражного управления заключаются в следующем:

- руководитель должника отстраняется от должности, и управление делами возлагается на внешнего управляющего;
- внешний управляющий приобретает законное и моральное право на принятие решений, касающихся имущества, обязательств, персонала предприятия;
- формируется новая управленческая команда, включающая в себя команду арбитражного управляющего и команду бывшего топ-менеджера предприятия;
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов.

В процессе внешнего управления должно произойти финансовое оздоровление предприятия-должника. Ограниченное в своих финансовых возможностях предприятие должно выбрать такие направления развития, которые опираются на имеющиеся материальные и нематериальные ресурсы. Процесс осуществления процедуры внешнего управления с учетом интеллектуального капитала организации представлен на рис.14:

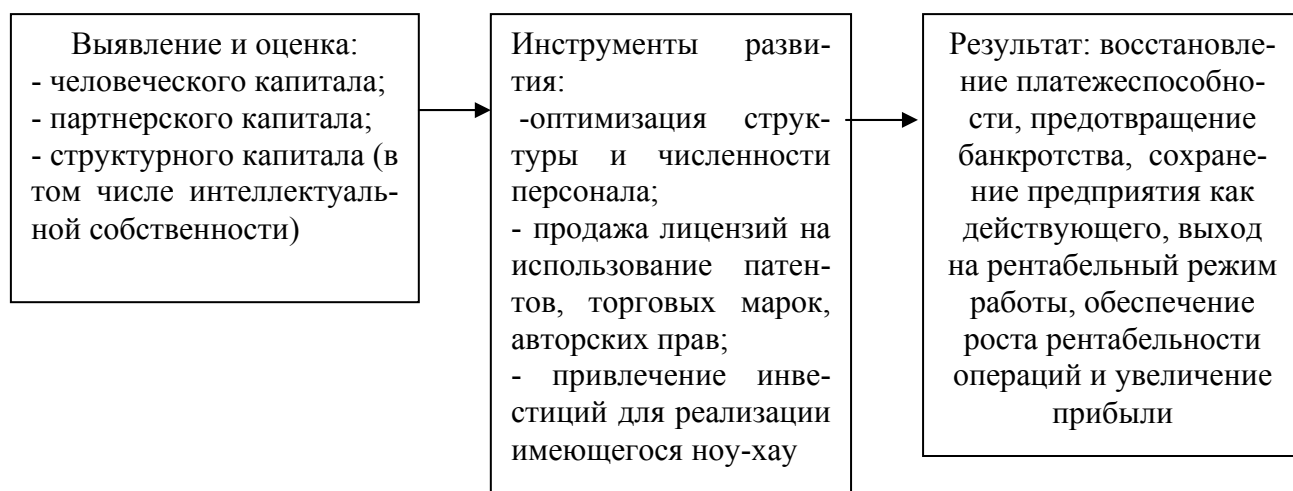


Рис. 14. Процесс осуществления процедуры внешнего управления с учетом интеллектуального капитала организации

Меры по восстановлению платежеспособности предприятия достаточно разнообразны. Но не всегда предприятия в состоянии справиться с ситуацией

кризиса, используя собственные резервы. Достаточно часто существует необходимость в поиске и привлечении инвесторов, особенно если учитывать, что нужно не только оздоровить предприятие, но и обеспечить его развитие в будущем. Но потенциальные инвесторы крайне редко и неохотно соглашаются работать с несостоятельными предприятиями. Как их заинтересовать? Необходимо грамотно продемонстрировать свой интеллектуальный капитал и доказать, что в предприятие можно вкладывать деньги, несмотря на отсутствие прибыли в настоящем и обозримом будущем.

Одна из мер, реализуемых в процессе внешнего управления – это увольнение части сотрудников предприятия. И вот здесь встает очень важный вопрос: кого уволить? Как отбирать претендентов на увольнение? Соответственно, кого оставить? Эти решения принимаются зачастую в полном неведении, поскольку никто не оценивал человеческие активы до того момента. Естественно, чисто механически решать этот вопрос нельзя. Необходимо максимально сохранить «информационную память» коллектива. Для этого нужно выявить ядро коллектива, представляющее особую ценность для предприятия, провести кадровый аудит и оценить кадровый потенциал с целью определения:

- степени влияния кадрового потенциала на рыночную цену предприятия в качестве «гудвилла»;
- степени влияния кадрового потенциала на инвестиционную привлекательность предприятия.

В любой организации есть свои ключевые фигуры, чье отсутствие негативно (позитивно?) скажется на работе фирмы в целом. Чтобы вновь приобрести «ушедшие» ноу-хау, организации придется затратить значительные финансовые средства. Теряя работника, мы всякий раз теряем часть корпоративной памяти.

На этом этапе необходимо:

- 1) оценить потенциал старой управленческой команды и интегрировать ее с новой, что повлечет за собой развитие человеческого капитала (сохранение профессионалов, их взаимодополнение и интеграция);

- 2) при сокращении персонала необходимо сохранить «информационную память» коллектива, «интеллектуальное ядро» предприятия;
- 3) определить состав имущественного комплекса, критически важного с точки зрения ключевых компетенций предприятия;
- 4) оценить возможности привлечения инвестиций в ноу-хау предприятия.

Одним из важнейших вопросов при определении стоимости сделки в случае продажи предприятия на этапе внешнего управления является идентификация и оценка нематериальных активов и, как следствие, определение стоимости деловой репутации. Корректная оценка нематериальных активов компании – вопрос чрезвычайно важный, так как во многом от того, как будут оценены нематериальные активы, будет зависеть стоимость и деловой репутации, и, как следствие, капитализация самой компании.

Таким образом, на этапе внешнего управления необходимо максимально проанализировать и оценить имеющийся интеллектуальный капитал предприятия, в частности тот, который обеспечивает конкурентное преимущество, составляет ключевые компетенции организации. Это может быть и партнерский капитал, и структурный капитал, и интеллектуальная собственность. Но, конечно же, особое внимание нужно обратить на человеческий капитал: формирование команды, способной вывести предприятие из кризиса, выделение ядра кадрового потенциала организации.

Любой выход из кризиса подразумевает сокращение затрат. Большинство руководителей предприятий концентрируются именно на этом. Но это может ухудшить качество продукции, что еще больше снизит выручку. Руководители не задаются простыми вопросами: есть ли у нас продукт, который люди хотят покупать, сможем ли мы продать его, проявляем ли мы достаточную заботу о своих лучших клиентах? Таким образом они думают только о сокращении затрат, а не об увеличении доходов. Это является недальновидным со стороны тех, кто пытается вывести предприятие из кризиса.

5 этап – конкурсное производство. Если предприятию не удастся восстановить платежеспособность, то вводится ликвидационная процедура – конкурсное производство. Проведение данной процедуры также должно учитывать имеющийся на предприятии интеллектуальный капитал (рис.15):

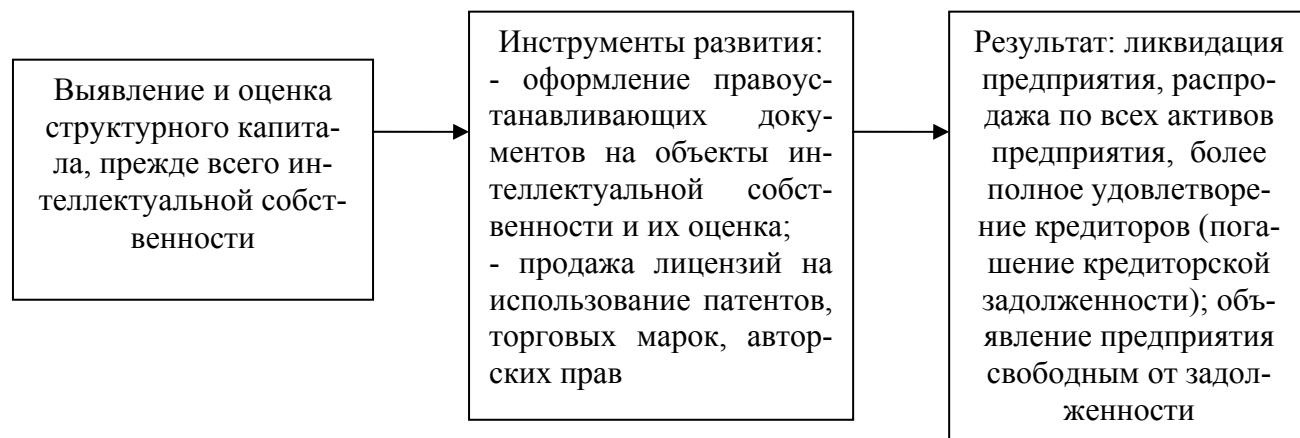


Рис. 15. Проведение процедуры конкурсного управления на базе выявления и оценки интеллектуального капитала организации

На этом этапе определяется ликвидационная стоимость предприятия. Процедуру проводит конкурсный управляющий. Его основная задача – провести инвентаризацию и оценку имущества предприятия, сформировать конкурсную массу и продать имущество. В соответствии с законом, если в процессе проведения процедуры конкурсного управляющему удалось сформировать конкурсную массу в размере, превышающем сумму неисполненных обязательств должника, то у предприятия есть возможность прекращения конкурсного производства и перехода к оздоровительной процедуре – внешнему управлению.

Также в процессе реализации этого этапа возможно выделение части работающего бизнеса и сохранение рабочих мест, освобождение неплатежеспособного предприятия от активов, которые не имеют непосредственного отношения к производственной деятельности. То есть происходит разделение предприятия и образование нового юридического лица, свободного от долгов. Новому предприятию передаются все технологические комплексы и оборотные средства, с тем, чтобы оно снова могло начать работать. У старого предприятия остается, в том

числе крупный пакет акций нового, перспективного предприятия, которые в процессе банкротства подлежат продаже для погашения долгов. Эта схема называется замещением активов и применяется для перспективных предприятий.

Как правило, на этом этапе человеческий и партнерский капитал оказывается уже разрушенным и поэтому для принятия оптимального решения необходимо оценить, в первую очередь, структурный капитал. Особенно это касается интеллектуальной собственности.

Важно отметить, что на различных этапах антикризисного управления функции оценки различаются. Так, *на этапе досудебной санации* оценка производится для:

- определения стоимости залога в процессе кредитования несостоятельного предприятия;
- определения доли инвесторов в процессе санации несостоятельного предприятия.

На *этапе наблюдения* цели оценки следующие:

- обоснование наличия или отсутствия возможности восстановления платежеспособности предприятия-должника;
- определение размеров вкладов в уставный капитал при создании новых доходных предприятий на базе несостоятельного;
- определение стоимости предприятия при установлении достаточности имущества должника для покрытия судебных расходов и расходов на вознаграждение арбитражным управляющим.

Оценка в процессе *внешнего управления* производится в целях:

- определения стоимости предприятия при его продаже;
- определения рыночной стоимости акций предприятия при их продаже;
- определения стоимости денежных обязательств и обязательных платежей при продаже долгов предприятия;
- определения стоимости отдельных активов предприятия-должника при их продаже.



В процедуре *конкурсного производства* цель оценки:

- определение ликвидности активов предприятия для установления сроков их реализации;
- определение стоимости имущественного комплекса предприятия для его продажи;
- определение стоимости имущественного комплекса предприятия-должника для разработки промежуточного ликвидационного баланса.

На первых трех этапах определяется, как правило, рыночная стоимость предприятия, а на этапе конкурсного производства – ликвидационная стоимость.

Таким образом, одна из основных задач, связанных с антикризисной стратегией, это идентифицирование, оценка и поддержание в необходимом состоянии требуемых активов (и их трансформирование в компетенции). Необходимо выявить и оценить те нематериальные ресурсы, которые являются отражением ключевых факторов успеха предприятия на каждом из этапов антикризисного управления. Выбор неправильной системы управления предприятием в этих условиях может обернуться банкротством. Максимальное количество обобщенных показателей в любой организации – не более 20. Сбалансированный набор критериев для любой организации должен включать примерно одинаковое количество показателей в каждом компоненте интеллектуального капитала. При этом необходимо учитывать, что показатели не только количественные, но и качественные.

В области человеческого капитала предлагается использовать следующие характеристики:

- доля сотрудников с высокой квалификацией, %;
- доля сотрудников с высшим образованием, %;
- средний стаж работы руководителей и специалистов, лет;
- затраты на обучение и повышение квалификации 1 сотрудника, руб.;
- текучесть руководителей и специалистов, %;

- количество сотрудников, имеющих сертификаты о дополнительном образовании, чел.;
- продажи в расчете на каждого занятого, руб.;
- степень удовлетворенности персонала (удовлетворенность работой, удовлетворенность отношениями в коллективе).

В области партнерского капитала предлагается использовать следующие показатели:

- количество постоянных клиентов и новичков за определенный период времени;
- количество потерянных клиентов;
- количество повторных обращений (повторных сделок);
- размер выручки от существующих клиентов, руб.;
- параметры товарного знака (приверженность покупателей, юридическая защищенность, узнаваемость потребителями);
- средний срок сотрудничества оптовых покупателей с предприятием;
- текучесть оптовых покупателей, %.

В области структурного капитала предлагается использовать следующие показатели:

- доля сотрудников НИОКР в численности персонала, %;
- доля затрат на НИОКР в выручке, %;
- число рацпредложений на 100 сотрудников;
- нематериальные активы на балансе предприятия, шт.;
- стоимость патентов и товарных марок, тыс.руб.;
- доля компьютеризированных рабочих мест руководителей и специалистов, %;
- доля руководителей и специалистов, постоянно работающих с Интернет/электронной почтой, %.

Основные этапы применения методических рекомендаций представлены в табл.10.

**Основные рекомендации по развитию интеллектуального капитала  
в процессах антикризисного управления**

| Этапы процесса антикризисного управления      | Основные рекомендации по развитию интеллектуального капитала                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1. Реструктуризация по инициативе руководства | Необходимо обеспечить комплексное развитие интеллектуального капитала, в первую очередь: <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформировать общее видение и стратегию организации, корпоративную культуру;</li> <li>- провести отбор, обучение персонала;</li> <li>- сформировать в организации партнерские отношения;</li> <li>- активно использовать коммуникации, стимулировать инициативу, рационализаторство, мотивировать персонал;</li> <li>- выявить и закрепить наиболее эффективных партнеров</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| 2. Досудебная санация                         | Необходимо обеспечить привлечение инвестиций с опорой на партнерский капитал, в первую очередь: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценить экономический потенциал и степень закреплённости партнеров;</li> <li>- оценить возможность использования партнеров для продвижения своей продукции;</li> <li>- реализовать меры по взысканию дебиторской задолженности;</li> <li>- оценить возможность повышения цен</li> </ul> Рекомендуется также рассмотреть возможности: <ul style="list-style-type: none"> <li>- получения банковского кредита;</li> <li>- слияния с более мощной компанией;</li> <li>- выпуска ценных бумаг;</li> <li>- привлечения средств владельцев, основных кредиторов, контрагентов.</li> </ul>         |
| 3. Наблюдение                                 | Рекомендуется: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценить состояние трудового коллектива;</li> <li>- оценить имеющиеся ноу-хау, торговые марки и товарные знаки, стоимость бренда;</li> <li>- провести инвентаризацию составляющих интеллектуального капитала и подготовить аналитический отчет по интеллектуальному капиталу, дополнив им отчет о финансовом состоянии предприятия временного управляющего</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4. Внешнее управление                         | Для восстановления платежеспособности необходимо выбрать такие направления развития, которые опираются на имеющиеся ключевые компетенции предприятия. Необходимо: <ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно продемонстрировать интеллектуальный капитал предприятия инвесторам;</li> <li>- создать новую антикризисную команду, сохранив профессионалов из «старой» управленческой команды и интегрировать их с «новыми»;</li> <li>- при сокращении персонала выявить и сохранить «интеллектуальное ядро» предприятия;</li> <li>- определить состав имущественного комплекса, критически важного с точки зрения ключевых компетенций;</li> <li>- оценить возможности привлечений инвестиций в ноу-хау предприятия</li> </ul> |

Продолжение табл. 10

| 1                  | 2                                                                                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Конкурсное про- | Определить ликвидационную стоимость предприятия, если возможно, провести замещение активов. Необходимо выявить, оце- |

|           |                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ИЗВОДСТВО | нить и реализовать объекты интеллектуальной собственности предприятия, включив их в конкурсную массу. |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Конечно, для грамотного и эффективного проведения аудита интеллектуального капитала необходимы специалисты:

- в области корпоративной стратегии;
- финансисты;
- маркетологи;
- в области человеческих ресурсов;
- аналитики в области знаний;
- эксперты по интеллектуальной собственности.

К достоинствам данных методических рекомендаций можно отнести:

- своего рода уникальность, так как на данный момент не существует подобного рода рекомендаций, основанных на выявлении и применении интеллектуального капитала организации для вывода предприятия из кризиса;
- методические рекомендации достаточно просты и универсальны в использовании и могут применяться практически на любом предприятии, в любой отрасли и сфере деятельности;
- методические рекомендации учитывают все возможные этапы осуществления антикризисного управления, в том числе арбитражного управления.

#### 3.4. Практическое применение методических рекомендаций на предприятии

Внедрение методических рекомендаций осуществлялось на ООО «Аксион-Техмаш». Общество с ограниченной ответственностью «Аксион–Техмаш» было создано в результате реорганизации путем преобразования из открытого акционерного общества «Аксион–Техмаш» в 2002 году. Основной деятельностью предприятия является изготовление и реализация деталесборочных единиц для дочерних предприятий ОАО «Ижевский мотозавод «Аксион Холдинг» и сторонних заказчиков, изделий сельскохозяйственного и специального назначения, то-

варов народного потребления, оказания услуг по гальвано-лакокрасочным покрытиям, термообработке и сварке. В 2005 году предприятие практически прекратило свою производственную деятельность. Основной причиной остановки производственной деятельности является неконкурентоспособность в условиях насыщения рынка мощностями механического производства и как следствие отсутствие спроса на выпускаемую предприятием продукцию. Основным видом деятельности стала сдача имущества в аренду.

Определением арбитражного суда УР от 16 августа 2005г. в отношении ООО «Аксион-Техмаш» была введена процедура наблюдения на основании заявления о признании несостоятельным (банкротом), поданного Федеральной налоговой службой. Основанием для этого послужила неспособность предприятия более трех месяцев исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в бюджет. По итогам финансово-хозяйственной деятельности за 9 месяцев 2005г. накоплены убытки в размере 2 822 тыс. руб., поэтому удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей за счет доходов, полученных от текущей деятельности, предприятие не имело возможности.

В ходе анализа финансового состояния ООО «Аксион-Техмаш» было установлено следующее:

- снижение значения собственного капитала обусловлено ростом непокрытого убытка;
- снижение краткосрочных заемных средств, объясняется сокращением производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- наибольший удельный вес в составе обязательств занимает задолженность перед бюджетом и внебюджетными государственными фондами – 80,1%;
- оборотные активы в основном представлены дебиторской задолженностью (65,7%), что говорит об отвлечении значительной части оборотных средств предприятия из производственно-хозяйственной деятельности;
- высокий процент остатков готовой продукции на складах (20,1%) свиде-

- тelleствует об отсутствии спроса на выпускаемую продукцию;
- внеоборотные активы должника на 66,0% представлены неликвидными долгосрочными финансовыми вложениями, что привело к замораживанию и обесцениванию большей части финансовых средств предприятия;
  - показатели платежеспособности свидетельствуют о способности должника своевременно и в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам.

Предприятие испытывало дефицит собственных оборотных средств, и как следствие, недостаток источников финансирования текущей хозяйственной деятельности. Основная причина – отвлечение значительной части средств в инвестиционные вложения (долгосрочные финансовые вложения в ценные бумаги). Негативные последствия недостатка собственных оборотных средств сказалось на качественном изменении заемных средств, а именно росте кредиторской задолженности перед бюджетом.

В соответствии с бухгалтерским балансом предприятия на 01.10.2005г. ООО «Аксион-Техмаш» принадлежало имущество, балансовая стоимость которого 188 228 тыс. руб. Вероятная рыночная стоимость наиболее ликвидных активов (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности, запасов, внеоборотных активов) составляет не менее 41 884 тыс. руб. А требования кредиторов в соответствии с реестром составляют 53 904 тыс. руб. Таким образом, средств, вырученных от реализации активов предприятия, недостаточно для удовлетворения требований кредиторов ООО «Аксион-Техмаш» в полном объеме.

Учитывая отсутствие у ООО «Аксион-Техмаш» покупательского спроса на выпускаемую продукцию и нехватку финансовых резервов для перепрофилирования производства на выпуск конкурентоспособной продукции, возобновление производственно-хозяйственной деятельности невозможно. Введена процедура конкурсного производства.

Конкурсному управляющему было рекомендовано рассмотреть возможности пополнения конкурсной массы за счет выявления интеллектуального капитала. В частности, необходимо внимательно разобраться со своими имущественными правами на интеллектуальную собственность. Согласно статье 131 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», "все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу", а значит, нематериальные активы предприятия могут быть включены в конкурсную массу наряду с материальными объектами.

Конкурсному управляющему удалось найти подписанные руководителем предприятия документы, о том, что ООО «Аксион-Техмаш» не имеет претензий на право собственности на техническое решение, касающееся изготовления прессформ. Эти документы свидетельствуют о прямом попустительстве менеджерами нарушению прав интеллектуальной промышленной собственности. На основании ст.128 ГК РФ конкурсный управляющий имеет возможность предъявить судебный иск к тем, кто неправомочно использовал интеллектуальную промышленную собственность, а также к лицам, занимавшим руководящие должности на предприятии, и истребовать возмещение прямого и косвенного ущерба.

Внедрение методических рекомендаций также осуществлялось на одном из предприятий пищевой промышленности (мясокомбинате) Удмуртии (открытом акционерном обществе). Предприятие было основано в 1994 году. Основные виды деятельности – заготовка и переработка мяса, производство мясопродуктов (субпродуктов, полуфабрикатов), колбасных изделий, жира топленого пищевого, а также сухих кормов. На предприятии имеются цеха: мясожировой, убойный, кишечный, мыльный, шкурный и сухих кормов, кулинарно-сырьевой, колбасный, деликатесный и пельменный.

Общее количество акционеров предприятия – 309. Основные акционеры: ООО «Слово» (25%), граждане (35%), совхоз «Восточный» (5%). Численность

персонала предприятия – 270 человек. В 1999 году на предприятии была введена процедура наблюдения. Основная причина убыточной деятельности предприятия – недостаток оборотных средств и устаревшее оборудование (износ основных средств составил 74%). Временный управляющий, проведя анализ деятельности предприятия, выявил возможность восстановления платежеспособности предприятия. В 2000 году по решению Арбитражного суда УР была введена процедура внешнего управления.

В период внешнего управления руководитель предприятия-должника был отстранен от занимаемой должности, его место занял внешний управляющий. Он выявил, что наиболее рентабельное направление деятельности предприятия – забой скота. Поэтому колбасный цех был временно закрыт.

Нами были предложены внешнему управляющему следующие рекомендации для восстановления платежеспособности предприятия:

- выявить квалифицированных и лояльно настроенных сотрудников предприятия и создать антикризисную команду;
- грамотно провести сокращение персонала, выявив «ядро» кадрового потенциала и сформировать механизмы удержания этих сотрудников;
- при продаже имущества ориентироваться на сохранение технологий, обладающих потенциальной экономической эффективностью;
- для привлечения инвесторов воспользоваться сложившимися партнерскими отношениями (в частности, рассмотреть основных кредиторов предприятия);
- развивать бренд предприятия.

На балансе предприятия числятся нематериальные активы в сумме 81 тыс.руб., в том числе 20 тыс.руб. – это товарные знаки. Необходимо было учесть эти активы в реализации процедуры внешнего управления.

Внешний управляющий использовал данные нами рекомендации. В антикризисную команду он привлек наиболее профессиональных специалистов предприятия: бухгалтеров, экономистов, технологов. Предприятие восстановило пла-



тежеспособность за счет привлечения инвестора – одного из банков Удмуртии, который являлся также кредитором данного предприятия. Инвестор осуществил обновление основных фондов предприятия: было приобретено оборудование (промышленная электромясорубка Kueschenbach) для реализации одного из наиболее прибыльных направлений деятельности, учитывая имеющиеся технологические и производственные ноу-хау.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное антикризисное управление нуждается в пересмотре подходов к его реализации. Акцент должен делаться не только на выводе предприятия из ситуации банкротства, а также на предупреждении кризиса. Создавшаяся кризисная ситуация на многих российских предприятиях указывает на те инструменты конкурентной борьбы, которые приобретают все большую значимость в последнее время – именно нематериальные ресурсы организации. Такое внимание к нематериальным аспектам функционирования организаций, связано с тем, что наиболее развитые западные страны перешли в эпоху постиндустриального общества, которую все чаще называют как экономику, основанную на знаниях или экономику знаний.

У каждого предприятия существуют свои причины, в силу которых оно оказалось в кризисном состоянии, и также существует множество специфических путей выхода из этого состояния, выбор которых зависит от конкретной ситуации. Но существуют и общие меры антикризисного управления, среди которых особо хотелось бы выделить мероприятия, связанные с выявлением и оценкой интеллектуального капитала организации.

Измерение ценности нематериальных ресурсов подразумевает оценку степени соответствия этих ресурсов антикризисной программе предприятия. Если нематериальные ресурсы учитываются и поддерживают реализацию этой программы, то вероятность выхода из кризиса предприятия повышается. Если ресурсы не соответствуют антикризисной стратегии, то даже при значительных инвестициях в ресурсы создаваемая ими ценность для предприятия будет невелика, и оно не сможет преодолеть кризис.

Нематериальные ресурсы влияют на результаты деятельности предприятия, повышая эффективность внутренних процессов. Поэтому при реализации антикризисной стратегии необходимо научиться измерять и приводить в соот-

ветствие с нею интеллектуальный капитал организации. Это касается любого этапа осуществления антикризисного управления: реструктуризации силами самого предприятия (без участия суда), досудебной санации, арбитражного управления (реализация процедур банкротства).

Многие менеджеры опасаются оценивать свои нематериальные ресурсы, поскольку данные показатели менее точны или более субъективны, чем финансовые показатели. Использование предложенных в работе методических рекомендаций поможет решить проблему идентификации интеллектуального капитала. На основе этого подхода руководители компаний (арбитражные управляющие) смогут учесть то, что может оказаться решающим при преодолении или предупреждении кризиса. Даже если показатели не точны, сама попытка оценить способности сотрудников, структурного и клиентского капитала отражает значение этих факторов для создания ценности. Измерение интеллектуального капитала и управление им должно сыграть ведущую роль в процессе вывода предприятия из кризиса, превращение его в успешное, стратегически ориентированное.

Исследование проблем антикризисного управления организацией, разработка модели и методических рекомендаций по учету интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления позволили автору сделать следующие выводы:

1. На сегодняшний день считается, что кризисы необходимы экономической системе, а потому целью антикризисной политики является не столько борьба с уже наступившим кризисом, сколько создание условий для того, чтобы возможные кризисы были мягче, проходили спокойнее, не вызывали большого риска. С нашей точки зрения антикризисное управление в современных условиях представляет собой систему мероприятий, связанных с идентификацией, оценкой, использованием и развитием материальных и

нематериальных ресурсов, обеспечивающих способность организации к достижению ее целей в условиях кризиса и через кризисы.

2. Цели антикризисного управления в разных ситуациях должны отвечать как интересам кредиторов предприятия (минимизировать потерю ими средств по ранее предоставленным кредитам), так и имущественным и другим материальным интересам иных лиц, связанных с данным предприятием. Кроме того, антикризисное управление должно быть ориентировано также на социальные цели - сохранение приемлемо оплачиваемых рабочих мест, поддержание местной коммунальной инфраструктуры и др. Современный этап экономических преобразований в России требует незамедлительного развития механизмов оздоровления экономики и профилактики банкротств.
3. В 80-е годы происходит формирование постиндустриального общества как целостной и самодостаточной системы. Этот процесс базировался, прежде всего, на более эффективном использовании ресурсов и резком росте производительности в добывающей промышленности и аграрном секторе. Фундаментальной основой отмеченных перемен стал прогресс в области науки и технологий. Понятие «информационное общество», введенное в научный оборот в начале 60-х годов, стало фактически общепринятым обозначением сложившейся в западном мире социальной реальности. Главным ресурсом в новой хозяйственной системе стал интеллектуальный капитал, или способность людей к нововведениям и инновациям. Переход от индустриальной к супериндустриальной эпохе потребует кардинальных изменений структуры многих организаций.
4. Компании сегодняшнего дня сильно отличаются от компаний прошлого, прежде всего новой структурой капитала. Сегодня этот капитал определяют не материальные запасы, не основные фонды, а информация, знания, то есть интеллектуальный капитал. Пока не сложилось общего для всех представления о сущности и структуре интеллектуального капитала. Тем не

менее, некоторые общие принципы уже существуют. Например, большинство исследователей в структуре выделяют отдельной позицией человеческий капитал. Также выделяют рыночный (клиентский, брэндовый, отношенческий) капитал и структурный капитал.

5. Резерв, заложенный в нематериальных ресурсах предприятия, может оказаться существенным, способным помочь предприятию выйти из кризисного состояния. Накопленные предприятием знания и информация должны послужить ведущим фактором финансового оздоровления предприятия. Новые подходы к развитию предприятий требуют переноса акцента управленческих воздействий на интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал – это будущее компании, основа ее устойчивого развития и процветания. Если нематериальные ресурсы являются важнейшими переменными при объяснении конкурентных преимуществ организаций, то естественно, игнорировать их нельзя.
6. По результатам проведенных нами исследований, мы можем утверждать, что интеллектуальный капитал предприятия оказывает большое влияние на процессы антикризисного управления. Исследования также показывают, что по всем элементам интеллектуального капитала в кризисных ситуациях происходит резкое ухудшение. На практике нематериальные ресурсы часто не рассматриваются как активы вообще и не учитываются как один из возможных факторов управления кризисной ситуацией на предприятии. В связи с этим, необходимо системное осуществление консалтинговой поддержки деятельности антикризисных управляющих в части использования интеллектуального капитала организации. В программу подготовки антикризисных управляющих необходимо включить блок материалов, касающихся интеллектуального капитала организации, его сохранения и использования в целях вывода предприятия из кризиса.
7. Оценка интеллектуального капитала позволяет помочь руководителям понять, в чем заключается ценность компании, получить показатель для

оценки успеха и развития, обосновать поиск средств для получения займов. Оценка делает вещи ценными. Отчеты об интеллектуальном капитале, подготавливаемые и публикуемые некоторыми фирмами, представляют собой дополнение к традиционным бухгалтерским отчетам. Такой отчет рассматривается как инструмент для его измерения, управления им и демонстрации привлекательности компании для инвесторов. Практика показывает, что потенциальные инвесторы охотно знакомятся с отчетами. Для них не так уж важно, чтобы оценка интеллектуального капитала имела денежное выражение, но очень существенна наглядность представления данных.

8. В условиях антикризисного управления нематериальные активы оцениваются вместе с оценкой всего предприятия. Рассматривая обзор существующих стандартов, можно отметить, что есть множество противоречий и проблем учета и оценки нематериальных активов. Не совпадает перечень активов, подлежащих оценке, и активов, учитываемых на балансе.
9. На различных этапах антикризисного управления акцент должен ставиться на разных составляющих интеллектуального капитала. В любом случае мы должны провести аудит интеллектуального капитала, цель которого – выявить те элементы интеллектуального капитала предприятия, которые будут способствовать выводу его из кризиса. Необходимо выявить и оценить те нематериальные ресурсы, которые являются отражением ключевых факторов успеха предприятия на каждом из этапов антикризисного управления.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998г. № 146-ФЗ.
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002г. № 127-ФЗ.
3. Указ Президента РФ № 314 от 9 марта 2004г. «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».
4. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, утвержденные приказом ФСФО от 23 января 2001г. № 16.
5. Аксенов А.И. Оценка нематериальных активов при объединении компаний // Финансовый менеджмент, № 5, 2006.
6. Алексеев Н.С. Теория управления "эпохи без закономерностей" // Менеджмент в России и за рубежом, № 3, 2000.
7. Ансоф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
8. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. – М.: ЮНИТИ, 1995.
9. Антикризисное управление: учеб.пособие для студентов вузов / Под ред. К.В.Балдина. – М.: Гардарики, 2006.
10. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Отв. ред. Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002.
11. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
12. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999.
13. Банкротство. Правовое регулирование. Методические рекомендации. Арбитражная практика. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство «Ось-89», 2000.
14. Баринов В.А. Антикризисное управление: учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.

15. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом, № 4, 2001.
16. Березин И. Методы оценки стоимости брэнда // Практический маркетинг, № 3, 2002.
17. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский. – М.: ИНФРА-М, Изд-во «Весь мир», 2000.
18. Богачев В.Ф., Бузановский С.С., Рогов С.В., Сергеев Д.В., Филиппов Д.Н. Промышленность России: Антикризисные стратегии предприятий. – СПб.: Корвус, 1996.
19. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. / Отв.ред. Л.И.Абалкин. - М., 1989.
20. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. - СПб.: Питер, 1999.
21. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
22. Бреннеман Г. Делать быстро и все сразу: как мы спасли Continental. // Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
23. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001.
24. Буайе Р. Теория регуляции: Критический анализ: Пер.с фр. - М.: РГГУ, 1997.
25. Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала. Учебное пособие. – СПб.: ООО «Валери СПД», 1999.
26. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. - М.: Инфра-М, 2002.
27. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления, № 4, 2004.



28. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления, №3, 2003.
29. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005.
30. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
31. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: МГУ, 1995.
32. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2003.
33. Вопросы экономики, № 9, 2002
34. Гончаров В. Руководство. Опыт государственного, местного и корпоративного управления в США, Японии и странах Западной Европы. В 3 томах. – М.: МНИИПУ, 2002.
35. Грейсон Дж.К.мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991.
36. Гупта А. Стратегия бизнес-единицы: стремление к достижению конкурентного преимущества // Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
37. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000.
38. Двас Г. В. Влияние неопределенности на принятие решений в управлении экономическими системами в переходных экономиках. - СПб.: Петрополис, 1999.
39. Друкер П. Задачи менеджмента 21 века. – М.: Изд.дом «Вильямс», 2001.
40. Друкер П. Посткапиталистическое общество //Новая постиндустриальная волна на Западе /Под ред. В.Л.Иноземцева. - М.: Academia, 1999.
41. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1994.

42. Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества: о труде, капитале и прибыли коммерческого предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 1999, № 5.
43. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление. – М.: Омега-Л, 2004.
44. Журнал для бухгалтера о камеральных и выездных проверках "Проверка в компании", 11.04.2007.
45. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006.
46. ИА REGNUM, по данным службы информации Управления ФНС России по Удмуртии.
47. Иванюк И.А. Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах // Журнал депонированных рукописей, № 6, 2002.
48. Иноземцев В.Л. Расколота цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. - М.: Academia; Наука, 1999.
49. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. - М.: Academia; Наука, 1998.
50. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. - М.: Логос, 2000.
51. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003.
52. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006.
53. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Измерение стратегической готовности нематериальных активов // Российский журнал менеджмента, № 3, 2004.

54. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ.- М.: Олимп-Бизнес, 2005.
55. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия: Экономический анализ. – Минск, 2002.
56. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. - М.: Знание, 2000.
57. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.
58. Колташов Г. Банкротство в зеркале статистики // Антикризисное управление, № 5-6, 2001.
59. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 1999.
60. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 1999.
61. Кризис-менеджмент. Интервью с Г.Б.Юном // Управление персоналом, № 12, 2003.
62. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб: Питер, 2001.
63. Лайлс М., Фаэй Л. Стратегические альтернативы: идентификация и разработка // Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
64. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский Центр «Акционер», 2002.
65. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А. Универсальный бизнес-словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997;
66. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1997.

67. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Экономика, 2000.
68. Макаров А.М. Интеллектуальный капитал организации: сущность, измерение, развитие. Монография. - Ижевск: Издательский дом «Удмуртский университет», 2005.
69. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент в хозяйственной организации. Монография. - Екатеринбург: Издательство УРО РАН, 2004.
70. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. Кн.1. Процесс производства капитала. - М., 1988
71. Масленченков Ю.С. Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: Учеб.пособие для вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004.
72. Международные стандарты финансовой отчетности 1999: издание на русском языке. – М.: Аскери-АССА, 1999.
73. Международные стандарты оценки / Пер. с англ. М.: Типография «Новости», 2000.
74. Мельников О.Н. Экономика и управление предпринимательской деятельностью как функция затрат творческой энергии субъектов рынка. – М.: ИД «МЕЛАП», 2000.
75. Менеджмент XXI века / Под ред.С.Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.-XIV.
76. Менеджмент: теория и практика в России / Под ред. проф. А.Г.Поршнева, проф. М.Л.Разу, проф. А.В.Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
75. Менеджмент организации: Учеб.пособие / Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 1996.
76. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
77. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. - М.: Инфра-М, 2003.

78. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом / пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.
79. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л.Иноземцева. - М.: Academia, 1999.
80. Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2001.
81. Огастин Н. Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить. // Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
82. Оголева Л.Н. Реинжиниринг производства: учебное пособие / Л.Н.Оголева, Е.В.Чернецова, В.М.Радиковский; под ред. д-ра экон.наук, проф. Л.Н.Оголевой. – М.: КНОРУС, 2005.
83. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997.
84. Орлова Е. Формула любви // Эксперт-Урал, № 47, 2006.
85. Осипов Ю.М. Теория хозяйства. Учебник в 3-х т. Т.III. М., 1998.
86. Оськин В. Управление работникам знаний // Управление персоналом, № 6, 2004.
87. Оценка бизнеса. Учебник / Под ред. А.Г.Грязновой, М.А.Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 2002.
88. Петровский В.Ф. Возможно ли общество знания в России? // Интернет-журнал «Новая политика» [www.novopol.ru](http://www.novopol.ru)
89. Практическое пособие арбитражного управляющего. Под общ. ред. К.Барре. – М.: Европейские сообщества, 2004.
90. Прахалад, Фазй Л., Рэнделл Р. Создание ключевых компетенций и их использование // Фазй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

91. Радыгин А.Д., Симачев Ю.В. Институт банкротства в России: особенности эволюции, проблемы и перспективы // Российский журнал менеджмента. Том 3, № 2, 2005.
92. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
93. Реструктурирование предприятия: Рациональная система бизнес-единиц. – М., 1996.
94. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. – М.: Приор, 1998.
95. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: ЮНИТИ, 1997.
96. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
97. Рождественский А.Е. Нематериальные активы как фактор управления предприятием. Философские принципы и практика. // Антикризисное управление, № 5-6, 2001.
98. Российский статистический ежегодник, 2006.
99. Россия в цифрах: Краткий статистический сборник. М., 2006.
100. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием // Новая постиндустриальная волна на Западе /Под ред. В.Л.Иноземцева. - М.: Academia, 1999.
101. Самплер Д. Стратегия цифровой эпохи // Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
102. Синогейкина Е., Полякова И. Оценка инвестиционной стоимости кризисного предприятия.
103. Сонненфельд С. Политика в отношении СМИ – какой она должна быть? // Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
104. Старобинский Э.Е. Интеллектуальный капитал предпринимателя. – М., 1996.

105. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ.ред.проф. А.П.Градова, проф. Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996.
106. Стюарт Т. Богатство от ума: деловой бестселлер / Пер. с англ. В.А.Ноздриной. – Минск: Парадокс, 1998.
107. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций //Новая постиндустриальная волна на Западе / Под редакцией В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.
108. Таранов В.В. Метод оценки привлекательности клиентов // Маркетинг в России и за рубежом, № 1, 2003.
109. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г.Беляева и В.И.Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
110. Технология и опыт вывода предприятий из критического и банкротного состояния в конкурентоспособное / Под ред. В.А.Ирикова. – М.: УНПК МФТИ, 1996.
111. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления, №1, 1998.
112. Тоффлер О. Адаптивная корпорация // Новая постиндустриальная волна на Западе /Под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Academia, 1999.
113. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Изд-во ЭКМОС, 1997.
114. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. – М., 1998.
115. Уэтлауфер С. Сокращения прошли, а что дальше? // Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
116. Фазэй Л. Стратегическое оценивание активов организации. // Фазэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
117. Фрезе Э., Тойфсен Л. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства // Проблемы теории и практики управления, № 4, 1998.

118. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – М.: ЮНИТИ, 1994.
119. Хейстингз Д. Суровые уроки международной экспансии Lincoln Electric // Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
120. Хилл Л., Уэтлауфер С. Руководителю не в кому обращаться с вопросами // Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
121. Щетинин В.П. Человеческий и вещественный капитал: Общность и различия // Мировая экономика и международные отношения, № 8, 2003.
122. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании //Новая постиндустриальная волна на Западе /Под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Academia, 1999.
123. Экономическая энциклопедия. - М., 1999.
124. Юн Г.Б. Антикризисное управление в российской экономике. – СПб., 2002.
125. Юн Г.Б., Таль Г.К., Григорьев В.В. Внешнее управление на несостоятельном предприятии: Учеб.-практич.пособие. – М.: Дело, 2003.
126. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практич.пособие. – М.: Дело, 2004.
127. Bell D. Notes on the Post-Industrial Society // The Public Interest. 1967. No 7.
128. Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism.
129. Bell D. The Third Technological Revolution and Its Possible Socio-Economic Consequences // Dissent. Vol. XXXVI. No 2. Spring 1989.
130. Charles W.L. Hill. Global business today. Irwin McGraw-Hill, 1998.
131. Daum J.H. Intangible Assets. Bonn: Galileo Press GmbH, 2002.
132. Du Voitel R.D., Roventa P. Mit Wissen wachsen – Strategisches Management von intellektuellem Kapital, in.: Perspektiven der Strategischen Unternehmensfuehrung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003.
133. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crisis // Rev francaise de gestion/ Paris, № 108, 1996.



134. Greiner L. Evolution and revolution as organization grow // Harvard Business Review, № 5, 1989.
135. Hannagan Tim. Management: concepts and practices. Financial Times: Prentice Hall, 1998.
136. International Accounting Standard (IAS) 38 “Intangible assets”.
137. Kaplan R.S., Norton D.P. Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.
138. Pauchant T.C., Morin E.M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev francaise de gestion. Paris, 1996.
139. Pfeffer, Jeffrey. The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business School Press, 1998.
140. Pollitt Christopher, Bouckaert Geert. Public management reform: a comparative analysis. Oxford: University Press, 2000.
141. Rodov I., Leliaert Ph. FiMIAM: financial method of intangible assets measurement // Journal of Intellectual Capital. № 3, 2002.
142. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite’ iaprentissage ...entreprise // Rev francaise de gestion. Paris, № 108, 1996.
143. Statement of Financial Accounting Standarts (SFAS) 142 “Goodwill and other intangibles”.
144. Schiele, H. Strategisches Management in Wertschopfungssystem, 2001.
145. Stewart, Thomas. Intellectual capital. N.Y. Doubleday, 1997.
146. Sveiby K.E. The New Organisational Wealth-Managing and measuring Knowledge-Based Assets. San-Fransisco, 1997.
147. [www.bankr.ru](http://www.bankr.ru)
148. [www.abnews.ru](http://www.abnews.ru)
149. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
150. [www.kimm.imi.ru](http://www.kimm.imi.ru)