

ций должна производиться корректно и качественно.

Нами был разработан ряд компетенций для должности – консультант, в соответствии с которыми данная должность будет позиционироваться, как важное связующее звено между клиентом и банком.

1. обладать высоким уровнем знаний в области банковского законодательства, а так же внутренней банковской документации, тарифных сборников;

2. демонстрировать заинтересованность и расположение к каждому потенциальному клиенту банка (каждому лицу, пришедшему в банк);

3. демонстрировать эрудированность (обобщенный уровень знаний) при ответе на вопросы потенциальных клиентов;

4. демонстрировать общие знания в области текущей экономической и политической ситуации, движения валютного рынка и рынка ценных бумаг;

5. уметь тактично провести беседу, определить качественные характеристики потенциального клиента, чтобы выбрать подходящий продукт для него;

6. быть осведомленным о тарифной политике банков-конкурентов;

7. способность анализировать положение банка на банковском рынке, выделяя положительные стороны сотрудничества;

8. способность решить проблему/ответить на вопрос клиента, либо направить к ответственному лицу по данному вопросу.

Данные компетенции делятся на:

- психологические;
- поведенческие;

- экономические (банковская специализация);

- общая подготовка.

Исходя из разработанного набора компетенций, следует формировать команду консультантов, которые будут выполнять соответствующие функции, являясь при этом главным связующим элементом между Банком и клиентом. Данный подход поможет сформировать правильно ориентированного сотрудника, способного соответствовать данной должности в новом позиционировании. При этом уровень должности, как и по требованиям, так и по статусу становится выше, поэтому на данном этапе вопрос материального поощрения становится значимой проблемой для менеджмента организации.

Список литературы

1. Байденко В.И. Компетенции: к проблемам освоения компетентностного подхода. М, 2002.

2. Гришанова Н.А. Компетентностный подход в обучении взрослых: Материалы к третьему заседанию методологического семинара 28 сентября 2004 г. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.

3. Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня, 2003. № 5.

4. Байденко В.И., Ван Зантворт Дж. Модернизация профессионального образования: современный этап. Изд. 2-е допол. и перераб. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2003.

5. Аналитические материалы компании «Анкор» отдела «Банки и финансовые услуги».

6. www.trademan.ru.

Управление компаниями в условиях кризисных ситуаций

В.И. Эмануэль

Институт проблем региональной экономики РАН
г. Санкт-Петербург

В настоящее время российская финансово-банковская система и фондовый рынок проходят испытание на прочность. В условиях мирового финансового кризиса, обострения кризиса ликвидности и снижения уровня доверия к контрагентам происходит накопление кредитных рисков. Воздействие внешних шоков оказало крайне негативное влияние на ситуацию на российском рынке ценных бумаг

ПОЛУНОВСКИЙ АЛЬМАНАХ №1 2009

и характер поведения банков и их клиентов, ударило по темпам роста рынка страхования и таким образом отразилось на динамике деятельности финансовых организаций.

В течение нескольких месяцев уровень капитализации российских компаний упал почти на 80%. По итогам 2008 темпы роста практически всех показателей банковского сектора снизились. Временные затруднения с

ликвидностью в ряде банков подорвали уровень доверия внутри банковской системы и привели к остановке рынка межбанковского кредитования. Кризисные явления характерны не только для финансово-банковской системы, но и для российских компаний.

Если дать определение кризису, то в самом общем виде кризис - это любое отклонение порядка функционирования предприятия и/или результатов его работы от намеченных, которое не может быть исправлено без вмешательства извне.

Это определение позволяет рассматривать кризис, как проявление следующих факторов:

- отклонение в режиме работы, либо в результатах работы компании, или ее отдельных систем;

- неспособность системы управления самостоятельно вернуться в запланированный режим работы.

Действительно, система управления призвана решать задачи компенсации возникающих возмущений (отклонений) в работе компании и ее систем, а также обеспечивать такое поведение компании, которое гарантирует получение намеченных результатов. Если система сама диагностирует возмущение и обеспечивает его сглаживание, то она работает в заданном (штатном) режиме. И наоборот, если для такой коррекции требуется вмешательство извне, то тогда дело в кризисе управления.

Можно дать еще одно определение кризиса: кризис — это осуществившийся риск.

Действительно, любая компания в условиях рыночной среды подвержена рискам. Однако не все они приводят к кризисам. Риски могут перерасти в кризис при следующих условиях:

- лавинообразное повышение интенсивности риска как результат накопления критической массы негативных явлений;

- усиление риска как результат одновременного проявления двух и более факторов риска;

- появление новых факторов риска, к которым система не имеет иммунитета.

Система управления, как правило, успешно справляется с факторами риска обычной природы и интенсивности. Опасность для нее представляет качественное изменение факторов риска в основном связанных с внешней окружающей средой

Скачкообразное повышение интенсивности кризиса особенно ярко проявляется на

примере агрессивного поглощения одними компаниями других. Действительно, объектом поглощения становятся чаще всего недостаточно эффективно управляемые компании, рыночная стоимость которых ниже их реальной цены. Риск агрессивного поглощения в рыночной экономике существует всегда. Однако он начинает накапливаться по мере снижения качества управления и в результате капитализация компании отличается от ее реальной цены настолько, что делает экономически обоснованной ее приобретение. С позиции отдельно взятой компании, как только такую возможность заметят и оценят «агрессоры», риск немедленно перерастет в кризис.

С другой стороны, не менее часто встречаются примеры скачкообразного усиления риска как результата одновременного проявления двух и более факторов риска.

Наиболее ярким примером новых факторов риска, к которым система управления не готова, может стать вступление России во Всемирную торговую организацию. Этот шаг определит принципиально новые правила ведения бизнеса для целых отраслей хозяйства и вызовет серьезные кризисы для тех представителей, которые к нему не будут готовы. Отметим еще раз, что функция управления рисками начнется с контроля рисков. Эффективный контроль факторов риска — это инструмент предотвращения кризисов.

Первым шагом к управлению кризисами является их правильная классификация. По масштабу кризисы можно подразделить на локальный, комплексный и глобальный. Представленная классификация рисков дает возможность решать следующие управленческие задачи:

- локализовать кризис, т.е. обнаружить и зарегистрировать очаг возникновения кризиса. Можно подразделить очаги кризиса на внутренние и внешние. Но только от особенностей каждого конкретного предприятия зависит уровень детализации очагов кризиса;

- описать и проанализировать кризис, т.е. выявить его причины, а также методы и подходы к его анализу и предотвращению;

- прогнозировать воздействие кризиса на компанию в целом, и на основе прогноза определить характер процесса управления предприятием для предотвращения кризиса.

Интегрированный процесс управления компанией в условиях кризиса включает в себя фазы управления рисками и разработку антикризисных мер (рис.1).



Рисунок 1 - Структура интегрированного процесса управления кризисами

Фаза управления рисками включает в себя процесс мониторинга факторов риска, процесс планирования минимизации вероятного ущерба и процессы управления факторами риска на этапе их перерастания в кризис, то есть представляет собой технологию предотвращения кризисных состояний. Фаза антикризисного управления представляет собой технологию планирования и осуществления реструктуризации (изменений) системы управления с целью вывода компании из кризиса. Задача управления изменениями, являясь внутренним элементом процесса реструктуризации системы управления, может актуализироваться на разных стадиях развития кризиса.

Примерами подобных изменений могут быть:

- изменение длительности трудовой недели;
- введение новых систем логистики, автоматизирование систем услуг или продуктов;
- осуществление реорганизации;
- изменение системы планирования и стимулирования;
- появление новых направлений (бизнес-единиц.) - диверсификация.

Тщательный анализ не только сущности кризиса, но и ограничений, присутствующих в компании, является первоначальным этапом планирования изменений. Результаты анализа целесообразно группировать по следующим разделам:

- целевая функция предприятия;
- перечень кризисов и угроз, оценка их опасности и взаимосвязи;
- количество затронутых кризисами элементов системы управления;
- желаемая скорость проведения изменений;
- требуемый бюджет времени и средств;

- необходимые ресурсы;
- возможные угрозы в процессе реструктуризации;

- необходимые изменения (доработки) элементов, смежных с реструктурируемыми.

Важной составной частью планирования изменений является необходимость учета «человеческого фактора». Система управления и ее элементы в определяющей степени зависят от людей, от того, насколько они удовлетворены своим местом в системе управления, насколько уверены в правильности изменений.

Проблема заключается в том, что любые изменения в системе управления рассматриваются персоналом как минимум настороженно. Люди привыкают к существующему порядку вещей, сложившаяся система управления в их сознании ассоциируется с успехом в прошлом, они во многом идентифицируют себя с ней. Любое покушение на изменение системы управления приводит к снижению самооценки у сотрудников структурируемого подразделения, вызывает опасения и желание сохранить статус-кво. Причем такая реакция свойственна не только сотрудникам среднего и низшего звена управления, но и высшим менеджерам компании, особенно менеджерам предпенсионного возраста. В силу образования и возраста они чаще всего не способны принять и применять современные методы управления компанией, адекватно контролировать деятельность профессионалов в специальных областях управления, таких как маркетинг, финансы и т.д. Однако они сформировали приемлемую для себя систему управления контролируя и замыкая на себя большинство управленческих решений, то есть большинство информационных потоков. Поэтому предложение децентрализовать ответственность и изменить технологию управления вызывает у них стойкое отторжение, ибо в новой системе они окажутся, скорее всего, некомпетентными.

Опыт развитых стран показывает, что одним из эффективных способов повышения капитализации является реструктуризация бизнеса. Одно лишь известие о планах структурной перестройки компании, одобренное акционерами, может привести к росту котировок акций на десятки процентов.

Именно поэтому сейчас российские предприниматели особое внимание должны уделять реструктуризации. В принципе, реструктуризация проводилась пять, десять лет назад, будет проводиться и впредь. Однако, если раньше менеджмент и собственники российских компаний пользовались в основ-

ном инструментарием оперативной реструктуризации, то сейчас компании все больше обращаются к методам стратегической реструктуризации, направленным на повышение инвестиционной привлекательности бизнеса и рост его стоимости в перспективе.

Как правило, российские компании проводят работу по реструктуризации в три этапа. На первом этапе происходит упорядочивание структуры активов непрофильных бизнесов, на втором — вспомогательных бизнесов с целью снижения издержек, на третьем осуществляется оптимизация структуры портфеля крупных бизнесов.

В конечном счете, специализация компаний на более узких сегментах рынка и направление всех доступных ресурсов (полученных в том числе и за счет продажи непрофильных бизнесов) на их развитие становится ответом бизнеса на кризисные ситуации и необходимость конкуренции с другими компаниями. За счет фокусирования на одном виде бизнеса российские компании получают возможность сократить отставание от своих конкурентов. Убыточные же непрофильные активы часто просто не дают компаниям эффективно развиваться.

Помимо работы с непрофильными активами, дополнительными факторами увеличения капитализации компании на российском фондовом рынке могут стать экспансионная политика компаний на рынке (поглощения ею компаний своей отрасли), а также слияния с крупнейшими международными корпорациями.

Реструктуризация компании — это изменение структуры компании, а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды. Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

Основной причиной реструктуризации компаний является низкая эффективность их деятельности, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности.

Целями реструктуризации является повышение конкурентоспособности компании, увеличение ее стоимости. В зависимости от целевых установок и стратегии компании определяется одна из форм реструктуризации: оперативная или стратегическая.

Оперативная реструктуризация предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (если компания находится в кризисном состоянии), или с целью улучшения платежеспособности. Она проводится за счет внутренних источников с помощью инструментария сокращения издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом оперативной реструктуризации является получение прозрачной и более управляемой компании, в которой собственники и менеджеры могут видеть, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться. Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация — это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Эта реструктуризация направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом ее успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все элементы бизнес-системы, либо отдельные ее составляющие. Поэтому существует классификация форм реструктуризации по масштабу охвата структурных изменений. По этому критерию выделяют комплексную и частичную реструктуризацию.

Собственники и менеджмент компании должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности, и чего они хотят добиться в результате структурных изменений. От того, насколько грамотно они определяют цели и круг задач, зависит дальнейшее развитие компании.

Второй этап — диагностика компании. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. При проведении диагностики, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

Третий этап — разработка стратегии и программы реструктуризации. На этом этапе по данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития компании. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов. На основе выбранных критериев собственниками компании и менеджментом проводится оценка эффективности той или иной альтернативы и осуществляется выбор, в соответствии с которым разрабатывается программа реструктуризации. При этом формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные и количественные целевые параметры, которые должна достичь система с учетом ресурсных ограничений.

Четвертый этап — осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе. Затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы. В ходе проведения четвертого этапа реструктуризации уточняются целевые показатели и, если происходит их отклонение от запланированных значений, компания осуществляет корректировку программы.

И, наконец, пятый этап — сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. На последнем этапе команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе.

Для того, чтобы успешно осуществить реструктуризацию, необходимо правильно сформулировать ее цели. Цели определяются исходя из общей стратегии компании. В терминологии менеджмента, стратегия — это генеральное направление действий компании, следование которому в перспективе должно привести к запланированным целям.

Процесс выбора стратегии происходит после уяснения текущей деятельности компании и проведения тщательного анализа бизнес-процесса.

В условиях российской экономики анализ бизнес-процессов с последующей разработкой программы реструктуризации может существенно улучшить положение компании и в несколько раз повысить ее стоимость. Та-

кой эффект объясняется тем, что бизнес-портфели российских компаний сейчас не упорядочены и избыточно диверсифицированы, порождают у инвесторов слишком много вопросов, и, как следствие, недооценены.

При выборе антикризисной стратегии предприятия можно использовать подходы, разработанные мировой экономической наукой и практикой. Рассмотрим некоторые из них.

Матрица Ансоффа использует четыре альтернативные стратегии для увеличения и сохранения сбыта товара:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация (табл.1).

Стратегия *проникновения на рынок* используется предприятием для проникновения на уже сложившийся занятый рынок и предлагает реализацию того же продукта, что и у конкурента. В России такая стратегия широко распространена, так как число вновь создаваемых предприятий постоянно растет, а рынок по многим видам товаров и услуг не насыщен [2].

Таблица 1- Матрица Ансоффа

Товар	Рынок	
	старый	новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый	Разработка товара	Диверсификация

Стратегия *развития рынка* предполагает расширение предприятием сбыта своих товаров и услуг в результате создания новых рынков или рыночных сегментов. В промышленности такая стратегия применяется в случае, когда для хорошо известной продукции находятся другие области использования и ее начинают приобретать новые группы потребителей.

Стратегия *разработки товара* осуществляется посредством создания принципиально новых товаров или же модификаций товаров, уже имеющих на старых рынках.

Стратегия *диверсификации* означает, что предприятие пытается выйти на новые рынки и для этого вводит в свой ассортимент новые товары.

Выбор стратегии зависит от степени насыщения рынка и возможности предприятия обновлять ассортимент. При этом можно применять одновременно две стратегии.

В стратегической модели Портера выделяются три вида типовых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности:

- лидерство в снижении издержек;

- дифференциация.

Стратегия *лидерства в снижении издержек* ориентирует предприятие на производство большого количества товаров, минимизацию издержек и позволяет реализовывать товар по относительно низким ценам. Данная стратегия направлена на увеличение объема продаж, что повышает рентабельность предприятия, и наиболее эффективна при реализации товара, пользующегося массовым спросом.

Стратегия *дифференциации продукта* обеспечивает конкурентное преимущество вследствие технического превосходства продукции, качества предоставляемых услуги обеспечения покупателям возможности приобрести более качественный продукт за ту же цену. Эта стратегия используется по товарам, производимым по индивидуальным заказам предприятий или населения, а также при выпуске на рынок новых товаров.

Стратегия *рыночной ниши* обеспечивает конкурентное преимущество либо путем *снижения издержек* применительно к нише, либо в результате *дифференциации*. Эта стратегия эффективна, когда предприятие сосредотачивает внимание на узком рынке или рыночном сегменте (определенная группа покупателей, вид продукции или услуг на определенном сегменте рынка).

Последние зарубежные исследования в области стратегического управления свидетельствуют о том, что специализированные компании эффективней диверсифицированных. Качество их продукции гораздо лучше, производительность труда в таких компаниях выше, а развитие осуществляется более динамично.

Изучение компанией McKinsey истории около 50 компаний, достигших рекордных темпов роста объема продаж (более 100% в год), позволил консультантам сделать следующий вывод: самый характерный элемент стратегии быстрорастущих компаний — это их узкая специализация [1]. Большинство из исследованных компаний сосредотачивают свои усилия на одном конкретном товаре или одной привлекательной для потребителя услуге. Лишь некоторые из них предоставляют покупателям комплекс тесно связанных между собой товаров и услуг. Диверсифицированных компаний среди лидеров роста при этом не оказалось.

Эффективность специализированных компаний по сравнению с диверсифицированными определена несколькими причинами:

- во-первых, деятельность менеджмента специализированных компаний концентрируется в одной области;

- во-вторых, в специализированных компаниях не происходит распыления ресурсов (временных, финансовых) по множеству направлений деятельности и поэтому структура бизнеса более упорядочена.

Несмотря на преимущества специализации, крупные российские компании пока редко прибегают к стратегии развития одного продукта на рынке. Происходит это вследствие отсутствия конкурентных отношений на отдельных стадиях производства продукции, из-за высоких административных барьеров и из-за географических особенностей расположения предприятий, построенных еще во времена СССР.

Таким образом, если компания решилась на проведение реструктуризации, то на начальном этапе определения целей, ей необходимо четко определить для себя: в каких видах бизнеса она будет продолжать свою деятельность, в каких сворачивать производство, а в какие только внедряться? В конечном счете, именно это поможет ей определить, каким способом лучше осуществлять структурные преобразования, чтобы достигнуть максимальной эффективности и минимизировать возможные риски.

Несмотря на то, что стратегические цели многих российских компаний соответствуют задаче повышения их рыночной стоимости, в полной мере сейчас она не может быть задействована в России. Прежде всего, потому что текущая рыночная стоимость компании (капитализация) очень редко отражает реальную стоимость ее бизнеса.

Проведение в России реструктуризации, направленной на долгосрочное увеличение стоимости компании, будет выгодно всем заинтересованным в компании лицам, а также стратегическим инвесторам.

Таким образом, рассматривая проблемы финансово-банковской системы и российских компаний, можно сделать следующие выводы

Одной из ключевых задач текущего момента является аккумулятивное и привлечение на финансовый рынок, в том числе в банковский сектор, долгосрочного финансового ресурса. Это в свою очередь позволит качественно улучшить все основные финансово-экономические характеристики. Источниками роста отечественного финансового сектора должны стать:

- средства государственных фондов (в качестве катализатора);
- долгосрочные ресурсы рынка капиталов (при широком выборе инструментов – обеспеченные облигации, ипотечные ценные бумаги, инструменты секьюритизации – и расширении базы институциональных инвестором сбережений, включая пенсионные фонды и страховые компании). При этом рынок ипотечного кредитования оказывается лакмусовой бумажкой успеха, поскольку предъявляет максимальные требования к срочности ресурсов;
- реализация программ долгосрочных целевых сбережений населения, в том числе жилищных накоплений и сберегательных сертификатов;
- капитализация нефинансовых активов (залог, права собственности, включая интеллектуальную, оформление прав на недра и иные природные ресурсы и вовлечение их в финансовый оборот);
- повышение доступности финансовых услуг (расширение клиентской базы, создание систем кредитования и сбережений, включающих банки, почту, кооперативы, микрофинансовые организации, операторов свя-

зи и т.д.). Повышение финансовой грамотности населения;

- внедрение финансовых инноваций (структурное финансирование, обеспеченные активами ценные бумаги, деривативы, проектное и синдицированное кредитование, дистанционное оказание банковских услуг);
- снятие избыточных административных барьеров и ограничений, вызванных избыточным регулированием;
- повышение роли национальной валюты, включая превращение ее региональную резервную валюту.

Список литературы

1. Аналитическое исследование «Влияние реструктуризации на рост стоимости компании» - М.: «Эксперт РА», 2004.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001.
4. Совет директоров как мировой стандарт корпоративного управления компанией / Под ред. И.В. Беликова. – М.: Эксмо, 2008.

Совершенствование производственных систем машиностроения в условиях послекризисного развития

А.В. Яковлев

ООО «Европа», г. Барнаул

Российское машиностроение пострадало от кризиса 2008-2009 года больше других отраслей, это обострило ситуацию в отрасли вплоть до возможной полной потери некоторых производственных сегментов и цепи банкротств компаний. В первый квартал 2009 года практически не было заметно процесса импортозамещения в связи со снижением курса рубля и повышения импортных пошлин на некоторые товары. Это объясняется тем фактом, что спрос упал настолько сильно, что курс рубля не оказывает достаточного влияния на увеличение продаж отечественных производителей. Кроме того, произошло сокращение внутреннего оборотного капитала компаний в связи с ухудшением кредитования, вызванного как снижением предложения заёмных средств со стороны банков, так и

сдерживанием спроса предприятиями в связи с низкой и отрицательной рентабельностью, проблемностью обслуживания прежних кредитов из-за уменьшения доходов и денежного потока, увеличением процентной ставки кредитов. Особенно сильно пострадали инвестиционные проекты и реализация инноваций, что оказывает воздействие на будущие ожидания оборудования, технологий, продуктов, рыночных и структурных стратегий. Так, по оценке Национальной ассоциации инноваций и развития информационных технологий (НАИРИТ) объём инвестиций в инновации снизится до 70-80%, в том числе крупными корпорациями до 90%, бизнес-ангелами на 60%, венчурными фондами на 45%, государством – 20%. [1]