

*Острая фаза кризиса.* Если проводить аналогию с болезнью, то продромальная фаза кризиса, это симптомы болезни, например, боль и першение в горле, общая слабость организма, то острая фаза кризиса – это признаки серьезных негативных проблем. Ситуацию уже почти невозможно повернуть вспять, и поэтому единственное решение – это курс на лечение и последующее выздоровление.

Независимо от того, как долго может казаться, что компания находится в эпицентре острого кризиса, это фаза чаще всего самая короткая. В большинстве случаев в этой фазе ситуацию уже нельзя развернуть обратно. После того, как предупреждения закончились, и кризис из фазы продромальной перешел в острую фазу, почти никогда не удается вернуть потерянные позиции. Определенный ущерб уже был нанесен; уровень ущерба, который будет понесен на данной и последующих стадиях, во многом зависит от антикризисного управляющего. Если в продромальной фазе антикризисный менеджер предпринял меры для смягчения последствий этой фазы, то в этой фазе главное – не потерять контроль над событиями, т.к. в этой фазе кризис очень динамичен, и на него влияет целый комплекс факторов.

Задачи антикризисного менеджера в данной стадии состоят в следующем: удержание контроля над ситуацией, проведение переговоров с кредиторами и иные оперативные действия; осуществление тактических изменений во внутренней структуре организации в виде избавления от нерентабельных фондов, привлечения капитала извне; стратегические действия, например, поиск и обретение доверия у инвесторов. Если менеджеру удастся предсказать и измерить потенциальную скорость и интенсивность кризиса в продромальном периоде, он будет гораздо лучше подготовлен к управлению кризисом в острой фазе.

*Хроническая фаза кризиса.* Если продолжать аналогию с болезнью, то хроническая стадия – это некая относительная стабилизация «плохого» состояния. В острой фазе – резкое ухудшение положения, в хронической же стадии – положение становится более менее статичным, и именно на данной стадии видны перспективы выхода из кризиса и возможные последствия, а также степень их тяжести.

Именно в течение этой фазы результаты кризиса становятся наиболее очевидными. Иногда – при неблагоприятном исходе кризиса – данная фаза также может стать и «смертельной» для бизнеса. Но также хроническая фаза кризиса – нередко период выздоровления и самоанализа, а для грамотного менеджера – это, возможно, период триумфа. Именно в такое время принимаются особые, неординарные меры для избавления от балласта и настроя на «выздоровление». Но в кризисе не существует только негативных факторов, есть и возможности, которые необходимо заметить и попытаться реализовать. Данная стадия – это передышка перед дальнейшими действиями и некий самоанализ деятельности предприятия. Опытные менеджеры смогут извлечь из кризисов пользу.

По мнению ряда последователей *Финка*, хроническая фаза кризиса может продолжаться почти бесконечно, и задача кризис-менеджера – постараться свести ее продолжительность к минимуму. Нередко необходимы революционные действия, которые позволяют организации совершить рывок на пути выздоровления. Такими задачами могут стать: ликвидация юридического лица, но не бизнеса, что является благополучным результатом выхода из кризиса, поиск и формирование кортежа новых решений, в виде привлечения капитала, репозиционирования, реинжиниринга и т.п.

**Фаза разрешения кризиса.** Это последняя фаза, когда общее состояние «больного» идет на улучшение. В данной стадии аномалии выявлены, и основная задача кризис-менеджера – быстро обрести контроль и вычислить наиболее прямой и целесообразный маршрут к достижению благоприятного разрешения кризиса. Но необходимо иметь в виду, что кризисы исторически развиваются циклическим способом, и пострадавший от кризиса почти всегда вынужден бороться сразу с несколькими кризисами или их последствиями одновременно. Завершающая стадия этого кризиса – продромальный индикатор новых неблагоприятных событий. Вот почему совершенно необходимо уметь выявить настоящий – исходный – кризис. Потому что «кризис не приходит один, он непременно влечет за собой целую цепочку неблагоприятных событий».

Цель антикризисного управляющего состоит в том, чтобы повернуть экстремальную ситуацию на выход в виде качественно иного уровня развития финансово-хозяйственной деятельности экономического агента. Но поскольку кризис порождает множество неблагоприятных последующих событий, задачей антикризисного менеджера также является предотвращение данных последствий. Именно эта четвертая – и окончательная – фаза должна быть целью регулирования кризиса в течение предшествующих трех стадий.

Итак, основой успешного проведения антикризисных мероприятий на предприятии является своевременная реакция руководства компании и антикризисных управляющих на все изменения в компании. Именно правильно поставленные задачи для антикризисных менеджеров в каждую из кризисных фаз развития компании помогут ей в преодолении кризиса и продолжении стабильного, устойчивого функционирования.

#### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ РЕЦЕССИИ: ПРОБЛЕМЫ СУБЪЕКТИВИЗМА

Спирькина А.А., Шибанова-Роенок Е.А.

Российский университет дружбы народов,  
Москва, e-mail: liya\_s88@mail.ru

Для любого хозяйствующего субъекта очень важной проблемой является вовремя определить начало кризиса, которое является сигналом к тому, что все прогнозы финансово-хозяйственной деятельности необходимо немедленно скорректировать с учетом новых условий. Однако представляется, что критерии оценки экономических спадов уже давно устарели, т.к. значительно усложнились экономические отношения, экономические процессы, усложнилась и структура самих кризисов.

В чем же проявились главные изменения? Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, что понимается под словом «рецессия».

Большинство экономистов считают, что рецессия подразумевает сокращение реального ВВП. Однако именно это создает большую путаницу; стандартное определение рецессии давно следует пересмотреть.

Для обычного человека рост безработицы означает рецессию. Между тем экономисты считают, что рецессия наступает в том случае, если страна два квартала подряд показывает сокращение ВВП, что, по меньшей мере, странно. Если экономика в одном квартале растет на 2%, а затем в последующие два квартала снижается на 0,5%, она считается подверженной рецессии. Но если ВВП в первом квартале растет на 2%, затем на 0,5%, а затем падает на 2%, экономика такой не считается, хотя, совершенно оче-

видно, что во втором случае она слабее. На самом деле, в период прошлой рецессии в США в 2001 году экономика никогда не сокращалась на протяжении двух кварталов подряд.

Однако дело не только в правиле «двух кварталов»; сами данные по ВВП также могут вводить в заблуждение. Первая проблема заключается в том, что они подвержены значительным пересмотрам. *Кевин Дейли*, экономист из *Goldman Sachs*, в своем исследовании обнаружил, что с 1999 г. квартальные темпы роста ВВП в США в среднем пересматривались на 0,4% в год в сторону понижения между первой и окончательной оценкой. Между тем показатели в Еврозоне и Великобритании, напротив, в среднем были пересмотрены на 0,5% в сторону повышения. И в самом деле, есть все основания полагать, что экономисты еще пересмотрят некоторые впечатляющие данные и в РФ. Альтернативный показатель, валовой национальный доход (ВНД)<sup>1</sup> и исследования экономистов из ФРС<sup>2</sup> показали, что зачастую ВНД намного надежнее ВВП в качестве индикатора начала рецессии.

Есть ряд причин, по которым не стоит уделять слишком большое внимание ВВП, пытаясь определить момент наступления рецессии или сравнивая темпы замедления роста различных экономик. Комитет по определению бизнес-циклов из Национального бюро экономических исследований (NBER) – официальный американский арбитр рецессий – строит свои суждения на базе ежемесячных данных по объему производства, уровню занятости, реальному доходу и оптовой и розничной торговле.

Но даже более глубокий подход NBER все же является слишком упрощенным способом определения рецессии как абсолютного снижения экономической активности. Это может привести к возникновению проблем при сравнении глубины спадов в различных циклах и между разными странами. Допустим, что у страны «А» долгосрочный потенциальный рост составляет 3%, а у страны «Б» – всего 1,5% из-за медленного роста рабочей силы. В стране «А» годовой рост ВВП на уровне 2% приведет к увеличению безработицы (что заставит ее жителей почувствовать рецессию), но такой же рост ВВП в стране «Б» будет способствовать снижению безработицы. Точно также, если быстрый рост производительности способствует увеличению потенциальных темпов роста экономики, как это было в США, начиная с 1990-х, экономический спад, скорее всего, не приведет к абсолютному сокращению объемов производства.

Таким образом, было бы разумнее определять рецессию, как период, когда темпы роста падают значительно ниже своих потенциальных значений. Но даже если этот способ является более точным в плане оценки рецессии, то потенциальные темпы роста

определить крайне сложно, причем сохраняется проблема пересмотра статистики по ВВП.

Одним из решений может стать акцент на данных по безработице, которые хоть и не идеальны, но более своевременны и в меньшей степени подвержены пересмотрам. Рост безработицы – хороший сигнал о том, что темпы роста упали ниже потенциала. Кроме того, это соответствует упрощенному пониманию рецессии, прижившемуся среди обывателей. В течение последних 50 лет всякий раз, когда безработица увеличивалась на  $\geq 0,5\%$  NBER (обычно со значительным опозданием) объявлял о рецессии. В Европе компании гораздо медленнее сокращают рабочие места, поэтому безработица может быть запаздывающим индикатором. Но даже в этом случае ставка безработицы, как правило, начинает расти через несколько месяцев после начала рецессии<sup>3</sup>.

В конечном итоге экономистам не позавидуешь: они пытаются спрогнозировать дальнейшее развитие экономики посредством различных показателей, и порой им это удается, но порой – нет. «Консенсус-прогноз никогда не предвещал рецессию», – замечает *Пол Кэспри*, экономист из *Northern Trust*. То есть прогноз никогда не учитывает и в принципе не может автоматически предсказать резкое падение экономики. А такие ошибки особенно дорого стоят.

Отчасти трудности с прогнозированием рецессии связаны с тем, что экономический рост воспринимается как норма, тогда как сокращение ВВП – нет. Лучше уж сказать, что по прогнозам экономика будет расти, чем делать более рискованные заявления насчет рецессии: это и есть тот пресловутый психологический фактор в экономике, который зачастую мешает вовремя определить начало экономического спада.

Еще одна сложность – изменение трендов в экономических науках и, как следствие, отход на второй план прежних показателей. Например, индекс опережающих индикаторов<sup>4</sup>, который является средневзвешенным индексом таких опережающих деловой цикл базовых показателей, как: производственные заказы, количество заявок на получение пособий по безработице, показатели денежной массы, размер средней рабочей недели, разрешения на строительство недвижимости, цены на основные акции, заказы на товары длительного пользования, индекс доверия потребителей. Считается, что индекс опережающих индикаторов характеризует развитие экономики в течение последующих шести месяцев. Существует также эмпирическое правило, что выход значения индикатора в отрицательную область в течение трех месяцев подряд является индикатором замедления развития экономики страны. Но как выяснилось, публикация данного индекса практически не оказывает влияния на рынок, и это объясняется тем, что публикация индекса выходит через месяц после отчетного периода, т.е. все основные показатели уже опубликованы; таким образом, данные индекса отражают ситуацию даже не в прошлом, а в позапрошлом месяце.

*Виктор Зарновиц*<sup>5</sup>, представитель *Conference Board*, в целом согласен с тем, что статистика прогнозов «не слишком впечатляет», и также разделяет мнение о том, что после Второй мировой войны экономисты «не улавливали» начала рецессии. Впрочем,

<sup>3</sup> По материалам: <http://www.economist.com>.

<sup>4</sup> Майкл Дерби. Колонка автора // *Dow Jones Newswires*.

<sup>5</sup> Большую часть своей карьеры посвятил изучению прогнозов; *Conference Board* – исследовательская фирма создает и распространяет информацию по управлению и менеджменту, дает представления о ситуации на рынке, помогая оптимизировать функционирование бизнеса. Работая, как независимая глобальная организация, ведет исследования, проводят конференции и тренды, делает прогнозы, публикует информацию и аналитику, проводит совместные заседания.

<sup>1</sup> Валовой национальный продукт (англ. Gross National Product), общепринятое сокращение – ВВП (англ. GNP) – совокупная стоимость всего объема конечного производства товаров и услуг в текущих ценах (номинальный ВВП) или ценах базисного года (реальный ВВП), произведенных на территории данной страны и за её пределами, с использованием факторов производства, принадлежащих данной стране. Иными словами, ВВП – это вся произведенная данной страной продукция за определенный период времени, стоимость всех выпущенных товаров и оказанных услуг. С 1993 г., согласно новой Системе национальных счетов, ВВП переименован в валовой национальный доход (ВНД). Однако национальные статистики некоторых стран продолжают придерживаться прежней терминологии.

<sup>2</sup> Федеральная резервная система (ФРС, Федеральный резерв) (англ. Federal Reserve System) – специально созданная в 1913 г. законом о Федеральном Резерве (англ. Federal Reserve Act) система, которая в совокупности выполняет роль центрального банка Соединенных Штатов Америки. В управлении ФРС весомую роль играет государство, хотя форма собственности капитала является частной – акционерная с особым статусом акций.

эксперт считает, что последнее время экономисты лучше справляются со своей задачей. «Да, начало проблем в текущем экономическом цикле они по большей части пропустили. Однако быстро сориентировались и признали замедление экономического роста, и эта быстрая переоценка помогла принять меры по стимулированию экономики<sup>1</sup>». Значит при правильном и полноценном подходе, несмотря на все трудности, вполне возможно вовремя заметить начало рецессии, что является первостепенной задачей для прогнозирования в целом, т.к. сам прогноз к новым условиям уже подстроиться не сможет, и в итоге в неведении останется большинство экономических агентов, что приведет к еще большей эскалации негатива.

Другой отличительной особенностью кризис-прогнозирования является прогноз расходной части бюджета. Так, если прогноз доходов в значительной степени зависит от финансово-экономической ситуации в стране, то прогноз расходов должен строиться на оценке выполнения обязательств, которые заранее определены нормативно-правовыми актами и решениями Правительства относительно изменений бюджетной политики. Последнее свидетельствует о существенной ограниченности возможностей прогнозирования расходов на основе макроэкономических взаимосвязей. Прогноз расходов, как правило, в преобладающей мере обуславливается не объективными макроэкономическими показателями, а субъективными факторами (читай – волевыми решениями). А в условиях сокращения доходов влияние субъективных факторов становится все сложнее и, более того, обязательства государства (а, следовательно, и его расходы) с учетом кризисной ситуации будут только расти, т.к. все большей части населения нужна будет социальная поддержка.

Таким образом, основными задачами экспертов или иных специалистов по прогнозированию в кризисный период являются следующие:

- а) необходимо вовремя заметить и правильно понять все внешние изменения, которые приведут к значительным колебаниям, например, параметров бюджета, но которые нельзя предсказать математическим путем;
- б) постараться абстрагироваться от неподкрепленных оптимистических прогнозов;
- в) в полной мере выполнить обязательства перед своими контрагентами.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЕРЕЛОМНЫХ МОМЕНТОВ В КОНТЕКСТЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Сыркова Ю.С., Шибанова-Роевко Е.А.  
 Российский университет дружбы народов,  
 Москва, e-mail: roenfo@mail.ru

В современном мире многие отечественные и иностранные компании, осуществляя финансово-хозяйственную деятельность, оказываются в сложной кризисной ситуации, когда исход для компании может оказаться очень плачевным. Наступление стратегически переломных моментов происходит, когда одни компании создают условия для перемен в других. Перемены рождаются с возрастанием конкуренции, с появлением новых технологий. Иногда эти изменения влияют не только на одну компанию, а на ту или иную отрасль экономики, сферу деятельности, индустрию в целом.

Как правило, переломный момент происходит тогда, когда старая стратегия сменяется новой, позволяя компании подняться к новым вершинам, или приводит компанию в упадок в случае невозможности преодоления грани между стратегиями. Поэтому влияние указанных перемен на бизнес чрезвычайно глубоко и от того, как компания справится с ними, во многом зависит ее будущее.

Однако правильно подготовленная организация будет действовать более сфокусировано и эффективно в случае наступления кризисной ситуации. Во время происхождения кризиса необходимо принять множество решений, совершить значительное количество действий и подготовить множество информационных материалов, хотя значительную часть работы можно проделать заранее, тщательно обсудив и проанализировав причины и альтернативы возможных вариантов развития событий.

Для определения конкурентоспособности компании еще на ранних стадиях кризиса или даже до его явных проявлений, следует проводить анализ стратегии конкуренции. Он помогает проследить движущие силы в каждый момент времени и определить положительное или отрицательное воздействие. *Эндрю Гроув*, основатель корпорации *Intel*, разработал свою методику анализа конкурентоспособности компаний и представил ее в своей книге «Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания». В ней он пересмотрел классическую матрицу Портера с практической стороны, сделал описание шести сил, определяющих успешную конкурентоспособную компанию<sup>2</sup>:

1. Могущество, сила и компетентность существующих конкурентов компании – выявление конкурентов, определение их финансового состояния и сосредоточенности на конкретном бизнесе.
  2. Могущество, сила и компетентность компаний-поставщиков – определение количества поставщиков и отношений с ними.
  3. Могущество, сила и компетентность компаний-клиентов – определение количества клиентов компании и отношений с ними.
  4. Могущество, сила и компетентность потенциальных конкурентов компании – готовность к появлению новых конкурентов, которые могут оказаться более крупными, более компетентными, с лучшим финансированием и более агрессивными, чем существующие конкуренты.
  5. Вероятность того, что продукцию анализируемой компании можно создавать другим способом. Это так называемые субституты, и этот фактор нередко становится самым опасным. Новые методики, новые подходы, новые технологии могут перевернуть старый порядок, утвердить новые правила и создать совершенно новые условия ведения бизнеса.
  6. Сила смежников – это компании, у которых анализируемая компания покупает комплектующие. Без смежников продукция компании может работать плохо, а может вообще не работать, например, как компьютер не может работать без программного обеспечения или машина – без бензина.
- Подобный анализ помогает не только выявить конкурентоспособность компании, разглядеть ее сильные и слабые стороны, но и понять, что изменения уже близко, а это, в свою очередь, означает, что необходимо принимать соответствующие меры для обращения переломного момента в положительную сторону. Главный вывод – нужно разрабатывать

<sup>1</sup> Business Cycles: Theory, History, Indicators, and Forecasting V.Zarnowitz Chicago: University of Chicago Press, 1992.

<sup>2</sup> Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011.