
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ: ВЛИЯНИЕ НА БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ

Григоренко О.В.

Петенкова И.В.

Салмин Д.Р.

Кафедра экономики промышленности
Московский технологический университет
проспект Вернадского, 78, Москва, Россия, 119454

Статья посвящена актуальному вопросу – государственному стратегическому планированию и его влиянию на деятельность предприятий, в том числе влиянию государственного стратегического планирования на количество предприятий, находящихся на грани банкротства. Также рассмотрены вопросы стратегического управления на микроуровне, целью которого является поддержание способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегическое управление, экономический кризис, банкротство, внешняя среда.

Изо дня в день из новостей по телевидению, а также из газет, журналов и Интернета мы получаем большое количество информации об экономическом кризисе и нестабильной политической обстановке в мире. Введение санкций и контрсанкций, создание новых коалиций и военные действия на Ближнем Востоке оказывают влияние на экономику каждого государства. Российская Федерация является одной из ключевых фигур во многих происходящих событиях.

Кроме того, обострение политических конфликтов приводит к нарушению множества партнерских отношений, дружественных связей и расторжению уже заключенных договоров. Наглядный тому пример – накалившиеся отношения между Россией и Турцией, прекращение торговли между государствами, принятие санкций и введение визового режима. Все это приводит к появлению и нарастанию дефицита бюджета, а следовательно, является серьезной предпосылкой развития кризиса в России.

Из-за нестабильной экономической ситуации в России многие фирмы не в состоянии выплачивать заработную плату сотрудникам, гасить долги перед поставщиками и кредиторами. Причина в том, что у них резко сокращается количество заказов, падают объемы инвестиций, которые ранее они получа-

ли как от партнеров и инвесторов в нашей стране, так и из-за рубежа. Все это, к сожалению, зачастую приводит к банкротству фирм.

На банкротство предприятий оказывают влияние факторы, которые влияют и на общую деятельность предприятий. Факторы подразделяются на внешние (объективные) и внутренние (субъективные).

Внешние факторы характеризуют условия, сложившиеся на макроуровне. Внешние факторы могут быть как благоприятными, так и неблагоприятными для хозяйствующих субъектов. Эффективности функционирования государственного законодательного и исполнительного аппарата определяет то, насколько благоприятными или неблагоприятными являются внешние факторы для ведения бизнеса. Другими словами, насколько полно государство выполняет возложенные на него функции, определяет внешнюю среду, влияющую на банкротство предприятий.

Что же относят к внешним факторам? Во-первых, это состояние национальной экономики в целом, то есть в какой фазе цикла находится национальная экономика: спаде, в кризисе или на подъеме. Также влияние оказывает уровень инфляции и безработицы, политическая и социальная обстановка в стране, уровень теневой (криминальной) экономики, уровень совершенства налоговой системы, уровень инвестиционного риска и другие факторы. Все вышперечисленные факторы зависят от уровня компетентности и ответственности государственных и региональных органов власти, их умения грамотно управлять экономикой страны в целом и экономикой отдельных регионов.

Ухудшение макроэкономических показателей, характеризующих состояние страны, способствует банкротству предприятий, особенно малых. Крупные и средние предприятия более устойчивы в этом плане. На банкротство малых предприятий существенно влияет на уровень теневой экономики. В условиях теневой (криминальной) экономики банкротство предприятий довольно часто осуществляется преднамеренно с целью передела собственности.

Из внутренних факторов (субъективных) существенное влияние оказывает уровень менеджмента на предприятии, особенно компетентности первых лиц предприятия.

Исходя из этого необходимо отметить актуальность изучения стратегического управления персоналом в условиях банкротства предприятия. Для того чтобы разработать эффективные мероприятия по борьбе с банкротством при помощи стратегического управления персоналом, необходимо исследовать ситуацию с банкротством предприятий в России, а также изучить вопрос стратегического управления персоналом в условиях кризиса.

В связи с нестабильной экономической и политической обстановкой в мире мы все чаще можем слышать о «фирмах-банкротах».

К сожалению, наша страна является одним из примеров, где в 2015 г. таких компаний, фирм, юридических лиц становится все больше и больше. С 2013 г. по сегодняшний день количество компаний, объявивших себя бан-

кротами, резко возросло. К примеру, в марте 2015 г. о приостановлении деятельности заявили 1547 юридических лиц. Во время кризиса 2008 г. показатель варьировался от 1200 до 1665 за год [5].

Наиболее чувствительными к кризису оказались оптовая и розничная торговля. Согласно отчету ЦМКАП (Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования) за первый квартал 2015 г. количество предприятий, закрытых в данной сфере деятельности, составило 1087 компаний против 811 в 2014 г. В строительном бизнесе за первый квартал 2015 г. банкротами были признаны 682 компании против 539 за тот же период 2014 г. [4].

Помимо 15 городов-миллионеров наиболее часто заявляют о банкротстве в Ростовской и Свердловской областях, в Татарстане, а также в Пермском крае. Возникает вполне понятный вопрос: «Почему же так резко и сильно выросло количество банкротств?», только ли нестабильная экономическая обстановка в стране и кризис 2014–2015 гг., который не мог не отразиться на деятельности компаний, будь то крупных, средних или малых, является тому причиной? Может быть, основная причина в санкциях и контрсанкциях, так как они не только не позволяют образовываться новым российским компаниям, но и вызывают отток инвестиций и покупателей со стороны зарубежных партнеров?

Конечно же, кроме вышеперечисленных причин возросшее количество банкротств связано и с другими факторами. Так, свою немалую роль сыграли изменения в законодательстве РФ в 2014 г. В самом конце минувшего года был подписан федеральный закон о банкротстве физических лиц, определяющий особенности реабилитационных процедур, применяемых в отношении граждан, не имеющих возможности заплатить по своим долгам [6].

Также не стоит забывать, что, к сожалению, в нашей стране на многих производствах уже давно устарели основные фонды. Станки и техника работают уже не первый десяток лет, а как следствие этого – низкая производительность на предприятиях и низкая рентабельность производства. Все это приводит к банкротству. Так, производительность у работающих российских граждан – самая низкая в Европе. Коэффициент ВВП / рабочие часы в России составляет 25,9 долл. США, по данным ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития). Для сравнения, самая высокая производительность зафиксирована в США – около 65 долл. США [1].

Конечно, это далеко не все примеры причин возникновения банкротства. Так как их можно перечислять очень долго. Но остаются открытыми вопросы «А как же стоит себя вести предприятию, терпящему банкротство? И можно ли как-то его предотвратить?».

К счастью, не все так печально, как может показаться на первый взгляд. Ведь банкротства можно и нужно избежать. И это в первую очередь достигается при помощи стратегического управления предприятием или фирмой.

Сущностью стратегического управления является то, что оно в своих методах опирается на потенциал человека и рассматривает данный потенциал в

качестве основы организации. При стратегическом управлении производственная деятельность ориентируется на потребительские запросы, при этом гибко реагируя на изменения в организации, что способствует своевременному внесению стратегических изменений в случае необходимости, а также помогает своевременно отвечать на вызовы со стороны внешнего окружения и позволяет компании добиться конкурентных преимуществ. Все это приводит к более вероятному выживанию предприятия в долгосрочной перспективе, помогая ему достигать поставленных целей.

Стратегическое управление заключается в том, чтобы сформировать и реализовать стратегию развития предприятия. В основе стратегии должен быть постоянный контроль и оценка происходящих в компании изменений. Целью внедрения стратегии управления является повышение степени адаптации к существующим непростым условиям функционирования предприятия.

Стратегический менеджмент является способом согласования стратегических целей предприятия с возможностями компании, а также с интересами ее работников. Стратегический менеджмент предполагает не только внедрение стратегического плана, но и повышение мотивации сотрудников предприятия, повышение заинтересованности персонала в реализации генерального плана. Стратегический менеджмент необходим для внедрения на предприятиях, функционирующих в условиях ограниченных ресурсов и непростой экономической ситуации [8].

Возникновение стратегии управления персоналом в значительной мере упростило управленческие задачи для организации, ведь результатом стратегического управления будет слаженная работа предприятия, направленная на результат. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни предпочтение отдается открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной.

Таким образом, мы можем отметить, что в ситуации, близкой к банкротству предприятия, все его сотрудники от простого рабочего до генерального директора должны стараться повышать эффективность производства и улучшить работу всех его частей. Потому только если все сотрудники будут заинтересованы в преодолении банкротства, фирма сможет это сделать.

Но далеко не всегда работники являются сплоченным коллективом, желающим процветания фирмы и старающимся помочь в этом деле. Именно поэтому мы хотим отметить необходимость появления в фирме управляющего, который смог бы объяснить людям, как необходимо работать для того, чтобы избежать банкротства, а также смог бы объединить и скоординировать сотрудников в целом.

Однако рассматривая данную проблему, можно сделать вывод о том, что кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка – их естественное состояние. Не каждая фирма способна выдержать рыночную конку-

ренцию. На данный момент, когда по всему миру набирает обороты экономический кризис, управление персоналом играет важную роль. Грамотное поведение менеджера в такой ситуации может значительно сгладить напряженную атмосферу на предприятии. И, напротив, неграмотное поведение управленцев предприятия может накалить обстановку и привести к негативным последствиям.

Получение достаточно высокой прибыли на средства, вложенные в предприятие, зависит главным образом от изобретательности, мастерства и мотивации руководства. Следовательно, финансовые и экономические показатели компании является хорошим средством для оценки качества управления. В России наблюдается большая проблема с менеджерами и с их квалификацией. Их много, но как таковой грамотности им и не хватает. Так же недостаточны знания в сфере антикризисного образования. И все-таки, с чего же стоит начать управленцу?

Есть несколько основных шагов, которые необходимо предпринять управленцу, заинтересованному в том, чтобы избежать банкротства своего предприятия.

Во-первых, менеджеру необходимо мотивировать персонал лучше трудиться. Это, безусловно, приведет к повышению производительности труда.

Во-вторых, сократить сотрудников, которые не желают работать или плохо выполняют свои обязанности, а также выявить и сократить сотрудников, которые подбивают других на некачественное выполнение обязанностей.

В-третьих, обучить сотрудников, которые хотели бы качественнее работать, но не могут это сделать из-за недостатка знаний. Конечно, фирма может профинансировать обучение далеко не каждого сотрудника. Но можно отправить несколько лучших из желающих обучиться, а они, в свою очередь, смогут передать знания своим коллегам.

В-четвертых, есть смысл оповестить сотрудников о тяжелых временах для компании. Тогда они смогут высказать свои идеи по поводу развития фирмы и преодоления кризисной ситуации. Быть может, какая-то из них станет хорошей ступенью для преодоления банкротства.

Все это не требует больших финансовых вложений, но может привести к положительному результату. Также хотелось бы еще раз подчеркнуть значение менеджмента в работе каждой компании. Ведь именно высококвалифицированный управленец может объединить сотрудников и правильно объяснить миссию и цели предприятия, мотивировать сотрудников на эффективную трудовую деятельность и качественное выполнение своих обязанностей.

Если все сотрудники будут качественно и трудолюбиво исполнять свои обязанности, то прибыль компании превысит в разы ее расходы, и это, в свою очередь, приведет предприятие к успешному будущему и расширению влияния на рынке и в экономическом секторе, в целом.

Необходимо отметить, что порой компания находится на грани банкротства не только из-за неэффективной работы персонала. Существуют и другие

причины. Поэтому необходимо планировать деятельность предприятия таким образом, чтобы в долгосрочный план были включены заранее разработанные методы противодействия при возможном возникновении финансовой несостоятельности. В случае, если долг предприятия превышает его финансовые возможности, компания признается банкротом. Это обозначает, что руководство компании не предусмотрело все возможные риски и не уделило достаточного внимания разработке мероприятий по предотвращению возможного банкротства. Если предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, то оно имеет ряд преимуществ перед другими предприятиями того же профиля для получения кредитов, привлечения инвестиций, в выборе поставщиков и в подборе квалифицированных кадров. Чем выше устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться на краю банкротства.

Причины того, что предприятие становится финансово несостоятельным, различны. Одной из основных причин является то, что продукция предприятия перестает пользоваться спросом или спрос на продукцию предприятия начинает существенно снижаться. Произойти это может по различным причинам, среди которых может быть выход на рынок новых конкурентов с более низкой ценой на аналогичные товары, укрепление рубля по отношению к некоторым валютам и, как следствие, удешевление импортной аналогичной продукции, ухудшение качества продукции в попытке сэкономить на сырье и квалифицированной рабочей силе, низкий уровень технического оснащения предприятия. Причин много – последствия очевидны – компания теряет рынок и свои позиции.

Также одной из причин финансовой несостоятельности предприятия может быть большой размер дебиторской задолженности за товары, отгруженные, но не оплаченные в срок. Существует ряд методов борьбы с растущей дебиторской задолженностью. В первую очередь, это эффективный мониторинг дебиторской задолженности и своевременная борьба с ней. Эффективное управление дебиторской задолженностью, ее увеличение или уменьшение, оказывает большое влияние на финансовое состояние предприятия. Искусство управления дебиторской задолженностью заключается в оптимизации общего ее размера и обеспечении своевременной ее инкассации.

На уровень дебиторской задолженности влияет множество факторов как объективного, так и субъективного характера. К объективным факторам относятся экономические условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность. К субъективным факторам следует отнести профессиональный уровень финансового менеджера, кредитную политику предприятия, влияющую на реализацию. Управление дебиторской задолженностью имеет особое значение, поскольку ее наличие ведет к прямому отвлечению денежных средств из оборота. Бухгалтерам, финансовым или руководящим работникам предприятия необходимо научиться управлять долгами дебито-

ров, чтобы не утратить заработанных средств, полученной прибыли и уменьшить риск финансовых потерь.

Существует ряд приемов и способов предотвращения неоправданного роста дебиторской задолженности, обеспечения возврата долгов и снижения потерь при их невозврате. Для этого необходимо:

- избегать дебиторов с высоким риском неоплаты, например, покупателей, представляющих организации, отрасли или страны, испытывающие серьезные финансовые трудности;

- периодически пересматривать предельную сумму отпуска товаров (услуг) в долг исходя из финансового положения покупателей и своего собственного;

- при продаже большого количества товаров немедленно выставлять счета покупателям с тем, чтобы они получили их не позднее, чем за день до наступления срока платежа;

- определять срок просроченных платежей на счетах дебиторов, сравнивая этот срок со средним по отрасли, с данными у конкурентов и с показателями прошлых лет;

- при предоставлении займа или кредита требовать залог на сумму не ниже величины дебиторской задолженности по предстоящему платежу, пользоваться услугами учреждений и организаций, взыскивающих долги при наличии поручительства;

- гасить задолженность путем зачета, т.е. предоставления встречного однородного требования, замены первоначального обязательства другим или предоставления иного исполнения долговых обязательств;

- продавать долги дебиторов банку, осуществляющему факторинговые операции, или другим организациям на основе договора цессии, если потери от невозвращенного долга существенно меньше, чем средства, которые необходимо потратить на его взыскание.

Следующей причиной финансовой несостоятельности предприятия является банкротство партнеров и поставщиков сырья. Для того, чтобы снизить количество банкротств в целом по стране, следует внедрять систему стратегического планирования на уровне государства. Система стратегического планирования позволяет повысить инвестиционный рейтинг страны, вернуть его к нормальным значениям, а следовательно, привлечь в страну дополнительные инвестиции, как отечественные, так и иностранные, что приведет к сокращению предприятий, находящихся на грани банкротства.

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» система государственного стратегического планирования представляет собой совокупность:

- взаимоувязанных документов стратегического планирования, которые характеризуют приоритеты развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности;

– элементов нормативно-правового, научно-методического, информационного, финансового и иного обеспечения процессов стратегического планирования;

– участников государственного стратегического планирования, осуществляющих и направляющих практическую деятельность в указанной сфере [7].

Названный Федеральный закон устанавливает, что в рамках процесса государственного стратегического планирования должна быть создана единая система правоотношений. Необходимо четко определить участников и распределить их полномочия. Обязательна увязка принимаемых в процессе государственного стратегического планирования решений с бюджетными ограничениями, определяемыми как на среднесрочную, так и на долгосрочную перспективу. Изучив опыт ряда государств, российские эксперты пришли к выводу, что успешное социально-экономическое развитие страны во многом зависит от грамотного построения системы стратегического планирования [3]. Экономический рост в России, как результат внедрения эффективного стратегического планирования на уровне государства, в свою очередь положительно отразится на финансовом состоянии предприятий, будет способствовать притоку инвестиций, что приведет к сокращению количества банкротств.

Решение масштабных задач позволит стабилизировать ситуацию и на уровне предприятий. Для выхода на новый уровень развития необходимо заняться стратегическим планированием, в котором приняли бы участие наравне с органами власти представители бизнеса и общественности, считают многие эксперты. Таким образом, удалось бы обеспечить согласование планов в различных направлениях экономической политики (бюджетной, денежно-кредитной, промышленной, социальной), а также своевременно корректировать принимаемые планы для того, чтобы они полностью советовали экономической ситуации, складывающейся в стране.

«При этом проблема построения или даже воссоздания стратегического планирования развития экономики может быть разделена на два основных направления – собственно организацию качественного планирования и привлечение представителей бизнеса к деятельному участию в процессе как разработки, так и выполнения стратегических планов», – комментирует управляющий партнер практики «Промышленность» консалтинговой группы «НЭО Центр» Дмитрий Коляков. Он также отмечает, что «в рабочие группы по подготовке планов должны допускаться представители всех компаний соответствующей отрасли, начиная с определенного уровня выручки, и представители более мелких компаний по рекомендации соответствующих отраслевых объединений» [2].

Предварительные результаты стратегического планирования должны своевременно и максимально полно быть представлены для обсуждения общественностью. Таким образом, будет осуществляться взаимодействие по схеме «бизнес–государство», что позволит решать проблемы, с которыми сталки-

ваются предприятия из-за наличия экономического кризиса в стране, быстро и эффективно, и, как следствие, избежать большого числа банкротств.

Сотрудничество власти и бизнеса может осуществляться в различных формах. Это и договоры аренды, и государственный заказ, и государственные субсидии, и бюджетные кредиты. Распространенными мерами являются налоговые льготы, компенсации процентных ставок. Государству необходимо поощрять и поддерживать эффективные и конкурентоспособные компании. Спасение неэффективных и неконкурентоспособных компаний должно остаться в прошлом. Рост ответственности всех участников рынка – один из главных способов повышения эффективности работы бизнеса, соответственно, и снижения количества банкротств, и роста экономики в целом.

В заключение необходимо отметить, что банкротство – это риск, от которого невозможно застраховать ни одного субъекта рыночных отношений. Но риском можно управлять посредством оценки статистической информации и стратегического планирования, как на уровне государства, так и на уровне предприятий. Государственное стратегическое планирование в условиях экономического кризиса является важнейшим фактором обеспечения экономического роста, а его актуальность неоднократно подчеркивалась как представителями бизнес-сообщества, так и представителями власти, в том числе Президентом нашей страны. Эффективное государственное стратегическое планирование позволит наиболее эффективно распределять ресурсы, имеющиеся в распоряжении государства и других субъектов хозяйствования, с целью реализации поставленных целей по улучшению экономической ситуации в стране, что, в свою очередь, приведет к сокращению числа предприятий, вынужденных заявить о своем банкротстве в современных экономических условиях.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Григоренко О.В., Петенкова И.В. Проблемы управления производительностью труда в современной России. Материалы международной научно-практической конференции. М., 2015.
- [2] Еремина Н. Как не проесть резервы // Портал "Газета.ru". URL: http://www.gazeta.ru/growth/2015/12/08_a_7942349.shtml.
- [3] Кудинова С.А. Стратегическое планирование – залог успешного развития // Журнал «Бюджет». 2012. №7.
- [4] Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. URL: <http://www.forecast.ru>.
- [5] Число банкротств в России выросло на 20% // Интерфакс. URL: <http://www.interfax.ru/business/424994>.
- [6] Федеральный закон от 29 декабря 2014 года № 476-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования реабилитационных процедур, применяемых в отношении гражданина-должника».

- [7] Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
- [8] Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. М.: Дашков и К., 2014.

REFERENCES

- [1] Grigorenko O.V., Petenkova I.V. Problemy upravlenija proizvoditel'nost'ju truda v sovremennoj Rossii. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. M., 2015.
- [2] Eremina N. Kak ne proest' rezervy // Portal "Gazeta.ru". URL: http://www.gazeta.ru/growth/2015/12/08_a_7942349.shtml.
- [3] Kudinova S.A. Strategicheskoe planirovanie – zalog uspehnogo razvitija // Zhurnal «Bjudzhet». 2012. № 7.
- [4] Centr makroekonomicheskogo analiza i kratkosrochnogo prognozirovanija. URL: <http://www.forecast.ru>.
- [5] Chislo bankrotstv v Rossii vyroslo na 20% // Interfaks. URL: <http://www.interfax.ru/business/424994>.
- [6] Federal'nyj zakon ot 29 dekabrya 2014 goda № 476-FZ (red. ot 29.06.2015) «O vnesenii izmenenij v Federal'nyj zakon «O nesostojatel'nosti (bankrotstve)» i ot del'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federacii v chasti regulirovanija reabilitacionnyh procedur, primenjaemyh v otnoshenii grazhdanina-dolzhnika».
- [7] Federal'nyj zakon Rossijskoj Federacii ot 28 ijunya 2014 goda № 172-FZ «O strategicheskom planirovanii v Rossijskoj Federacii».
- [8] Fomichev A.N. Strategicheskij menedzhment. M.: Dashkov i K., 2014.

THE INFLUENCE OF STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT ON BANKRUPTCY OF THE ENTERPRISES

Olga V. Grigorenko

Irina V. Petenkova

Damir R. Salmin

Department of an industrial economy
Moscow Technological University
Vernadskiy Ave., 78, Moscow, Russia, 119454

Article is devoted to topical issue – the state strategic planning and its influence on activity of the enterprises, including influence of the state strategic planning on number of the enterprises, which are on the verge of bankruptcy. Questions of strategic management at the microlevel are also considered. Their purpose is to maintain the ability to survive and effectively function in the conditions of unstable environment.

Key words: strategic planning, strategic management, economic crisis, bankruptcy, environment.