

ПАВЕЛ ТУЛЯНКИН

ТИМУР ГАСИЕВ

Merry
КРИЗИС



16+

**Тимур Хаджимуратович Гасиев
Павел Игоревич Тулянкин
Татьяна Алексеевна Сазонова**

**Мerry кризис. Настольное
руководство по
антикризисному менеджменту
в современной России**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42875604

SelfPub; 2019

ISBN 978-5-532-09911-1

Аннотация

Эта книга – для управленцев и тех, кто хотят ими стать. Издание посвящено рассмотрению различных проблем, имеющих все шансы вылиться в кризис, и в качестве наглядного пособия включает в себя кейсы из нашего профессионального опыта и опыта наших коллег. Риски и кризисы – неотъемлемые спутники любого процесса. От них никуда не деться, их никак не обойти, поэтому управление любым предприятием, бизнесом, и в принципе любой системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным – только таким образом ими можно

научиться управлять, и мы надеемся, что наша книга вам в этом поможет.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС В АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	15
Конец ознакомительного фрагмента.	23

ВВЕДЕНИЕ

«Становление, то, чем занимались отцы – основатели бизнеса в 1990-х, и развитие, чем должны заниматься наследники, – существенно разные виды деятельности. Если «основатель» был для своего бизнеса «полководцем на белом коне», скачущим впереди войска, как храбрый комдив Чапаев, то второму поколению, возможно, придется осваивать роль «полковника-стратега», наблюдающего за битвой с холма, сидя на «барабане» с подзорной трубой, как император Наполеон. А уже храбрые фельдмаршалы на белых конях (топ-менеджеры компании) будут биться на переднем крае»¹.

Для начала несколько слов о том, почему мы решили написать эту книгу и кто ее «целевая аудитория».

Сегодня управление является одной из ключевых и наиболее востребованных специальностей в сфере образования. На получение образования по специальности «менеджмент» нацелен значительный процент российской молодежи. Согласно данным портала «Проект 5-100» за 2018 год, «<...

¹ Тихонова А. Миллиард терзаний: как российские миллиардеры планируют передавать бизнес детям // Деловой Петербург. 2018. 2 февраля. – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2018/02/01/Miljard_terzani_j_kak_ros (Дата посещения: 15.05.2019.)

> самый высокий конкурс был на специальности в сфере IT и программного обеспечения, менеджмента, экономики и маркетинга, нефтегазового дела, политологии и международных отношений, а также филологии, медицины, педагогики, туризма и юриспруденции»².

Главная тому причина – восприятие управления как вида профессиональной деятельности, способного обеспечить приличный доход и, как следствие, ощущение финансовой стабильности и уверенность в завтрашнем дне, по которой тоскует современное российское общество (*Рис. 1*)³. В период с 2000 по 2015 гг. кумулятивный прирост руководителей составил

² Итоги приемной кампании 2018: интеграция, интернационализация и повышение проходного балла / Проект повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. 2018. 24 августа. – Режим доступа: <https://5top100.ru/news/86088/> (Дата посещения: 18.03.2019.)

³ Обзор статистики зарплат профессии «Антикризисный управляющий» в России / Trud.com. – Режим доступа: <https://russia.trud.com/salary/692/80296.html> (Дата посещения: 24.04.2019.)



73,6%⁴.

⁴ Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения. Доклад Центра трудовых исследований (ЦеТИ) и Лаборатории исследований рын-

1. Уровень средней зарплаты «Антикризисный управляющий в России» за последние 12 месяцев по состоянию на апрель 2019 года

Вместе с тем, во многих отраслях, как в сфере государственного управления, так и в области управления коммерческими организациями, происходит, условно говоря, омоложение руководящего состава: в среднем возраст руководителей снизился до 30-49 лет⁵. В 2015 году наибольший процент руководства крупнейших российских компаний (44,6%) составили менеджеры в возрасте от 40 до 50⁶.

Важность формирования и развития системы по подготовке молодых управленческих кадров для государственных и бизнес-структур диктуется на государственном уровне. Так, в 2017 году при поддержке Администрации Президента автономной некоммерческой организацией «Россия – страна возможностей» был запущен конкурс «Лидеры России», нацеленный на «поиск наиболее перспективных и та-

ка труда (ЛИРТ НИУ ВШЭ) // Под ред. В. Гимпельсона, Р. Капелюшникова, С. Рощина. Москва, 2017. С. 54.

⁵ Исследование: у большинства CEO в мире сегодня мало опыта противостоять рецессии / Инс. 2018. 30 сентября. – Режим доступа: <https://incrussia.ru/news/issledovanie-u-bolshinstva-ceo-v-mire-segodnya-malopyta-protivostoyat-retsessii/> (Дата посещения: 20.05.2019.)

⁶ Розин М., Хинкис А., Колосницына М. Около руля: кто управляет крупнейшими российскими компаниями // РБК. 2015. 2 октября. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/opinions/business/02/10/2015/560e41579a794751360896bf> (Дата посещения: 20.05.2019.)

лантливых управленцев со всей страны»⁷.

При этом успешность осуществления управленческой деятельности целиком и полностью определяет навык, который невозможно получить в стенах даже самых топовых ВУЗов. От отсутствия опыта и практических знаний страдают многие молодые управленцы, а вместе с ними – их компании, бизнесы и структуры.

Сейчас в России начинает появляться семейный бизнес: «всего лишь 30 лет тому назад (19 ноября 1986 г.) Верховный Совет СССР принял Закон «Об индивидуальной трудовой деятельности», призванный возродить частный бизнес. Поэтому первые коммерсанты 90-х годов сейчас вступают в тот возраст, когда нужно думать и планировать передачу дел новому поколению»⁸.

Согласно результатам ежегодных исследований компании «PwC» за 2018 год, в 17% российских компаний представители следующего поколения семьи осуществляют высшее руководство, в 30% компаний – работают на неруководящих должностях (*Рис. 2*)⁹.

⁷ Портал открытого конкурса для руководителей нового поколения «Лидеры России». – Режим доступа: <https://xn--d1achsanupala0j.xn--p1ai/> (Дата посещения: 18.03.2019.)

⁸ Мурзина Ю.С. Будущее семейного бизнеса в России: передача бизнеса премникам // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2. № 2. С. 147.

⁹ Частный и семейный бизнес в России, 2018 / PricewaterhouseCoopers. 2018. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/assets/fbs-report.pdf> (Дата посещения: 17.03.2019.)

И иногда процесс передачи дел от отцов к детям происходит вопреки желаниям последних. Садясь в кресла руководителей, они могут не понимать, с чего начинать и что делать. Ситуация столь же плачевна, сколь и анекдотична:

– Папа, мы с тобой партнеры?

– Конечно, сынок!

– Тогда выкупи мою долю.

В результате – потеря бизнеса, вложенных средств, имущества и репутации.

Участие представителей следующего поколения семьи в деятельности компании (в %)

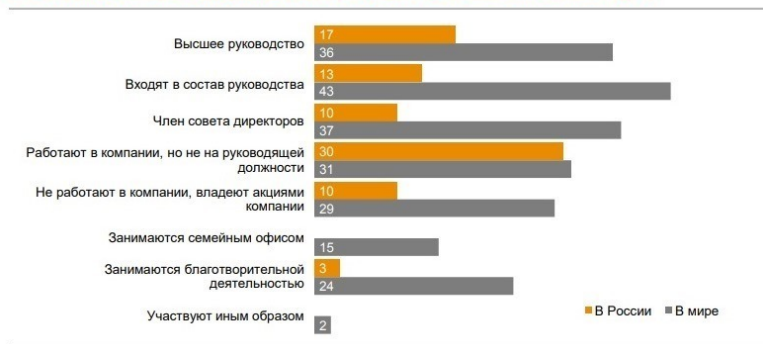


Рис. 2. Участие представителей следующего поколения семьи в деятельности компании в России и мире

«В конце прошлого года петербургская компания – производитель бытовой техники – потеряла одного из своих ос-

нователей. После его смерти наследники активов и оставшиеся партнеры по бизнесу, каждый исходя из своих интересов, затеяли конфликт. В итоге гендиректор под стражей, наследники не сумели получить за свою долю столько, сколько хотели, и противостояние еще не окончилось. Неготовность к печальным событиям обернулась крахом и для некогда лидера водочной отрасли – компании, которая в начале 2000-х годов занимала первое место по объему производства по Северо-Западному региону и второе место по России. После трагической смерти собственника наследники не сумели удержать бизнес, и спустя пару лет компания обанкротилась»¹⁰.

Другой пример – практика создания и развития стартапов, у руля которых все та же молодежь. Согласно исследованию рынка технологического предпринимательства в России «Startup Barometer 2018», среднестатистический основатель стартапа – москвич 30-32 лет; 60% опрошенных занимаются этим впервые¹¹. На этапе создания амбициозного новаторского бизнес-проекта многие фаундеры, будучи погло-

¹⁰ Тихонова А. Миллиард терзаний: как российские миллиардеры планируют передавать бизнес детям // Деловой Петербург. 2018. 2 февраля. – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2018/02/01/Miljard_terzani_j_kak_ros (Дата посещения: 15.05.2019.)

¹¹ Исследование рынка технологического предпринимательства в России / Стартап Барометр. 2018. – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/10lpMPZWb5APD6ZMi-GaNJWpg87giCxZP/view> (Дата посещения: 15.05.2019.)

ценными идеями (внимание большинства сконцентрировано не столько на привлечении финансирования, сколько на разработке продукта – 23% против 33%), не всегда способны трезво оценить ситуацию и вообразить все то реальное множество рисков, что несет в себе управление. Его функции основатели бизнеса в большинстве своем берут на себя – отсюда столь малый процент испытывающих трудности с наймом топ-менеджеров (6%) по сравнению с поиском квалифицированных специалистов в области программирования (42%)¹².

В результате половина стартапов прекращает свое существование в течение первых пяти лет: «По данным исследования Startup Genome Report, до 92% от всех запущенных стартапов умирают, 74% интернет-стартапов закрываются из-за преждевременного масштабирования, переоценив свои силы и раздув штат компании в несколько раз»¹³.

Наблюдение вышеописанных реалий вызвало у нас желание поделиться с начинающими предпринимателями и молодыми управляющими собственным опытом. Это книга – для управленцев и тех, кто хочет ими стать. С учетом того, насколько значительную долю антикризисный менеджмент занимает в совокупности управленческих реше-

¹² Там же.

¹³ Яблонская Е. Стартап, внимание, марш // Коммерсантъ. 2018, Екатеринбург. 21 декабря. №236. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3836470> (Дата посещения: 05.03.2019.)

ний (Рис. 3)¹⁴, каждый управленец должен быть «антикризисным», хотя бы отчасти.

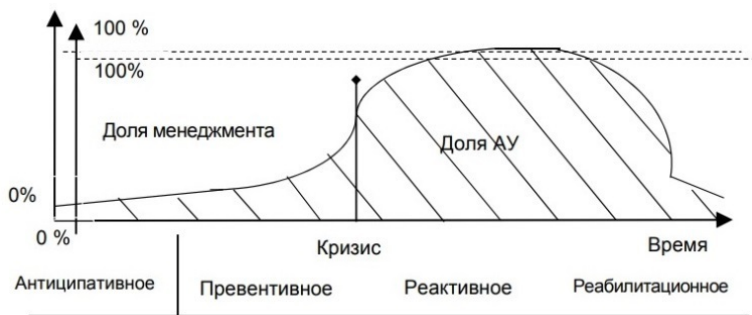


Рис. 3. Периоды антикризисного управления (АУ) и его доля в совокупности управленческих решений

Управлять в «тихой воде» может каждый (или почти каждый), но рынок диктует иные условия существования – постоянное присутствие конкурентов, потребителей, органов контроля и надзора, собственных сотрудников и других факторов риска, каждый из которых может грозить компании. Именно здесь проявляются настоящие управленцы, способные «вырулить» бизнес из шторма с наименьшими потерями

¹⁴ Кован С.Е. Современная концепция антикризисного управления: основные особенности // Проблемы антикризисного управления и экономического регулирования (ПАУЭР-2015). Новосибирск, 2016. С. 263.

либо без них.

Сразу стоит оговориться, что универсальных советов не существует: «вилка» времени выхода из каждого кризиса во многом зависит от специфики конкретного кейса – его запущенности, глубины проблемы, количества возможных вариантов ее решения, цикла производства. Легкий случай можно решить за месяц, если сделать все правильно с первого раза (читайте далее – и узнаете как).

Это издание посвящено рассмотрению различных проблем, имеющих все шансы вылиться в кризис, и в качестве наглядного пособия включает в себя кейсы из нашего профессионального опыта и опыта наших коллег (в целях самоцензуры и сохранения конфиденциальности все имена и названия изменены либо не указаны вовсе).

Риски и кризисы – неотъемлемые спутники любого процесса. От них никуда не деться, их никак не обойти, поэтому управление любым предприятием, бизнесом и в принципе любой системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным – только таким образом их можно (научиться) контролировать и предупреждать, и мы надеемся, что наша книга вам в этом поможет.

P.S. Выражаем благодарность Сазоновой Татьяне, Логвиновой Марии и всему коллективу агентства Faros.Media за помощь в написании и оформлении книги.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС В АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«<...> вопреки сложившемуся стереотипу, система разрушается не из-за кризиса, а из-за того, что возникли неблагоприятные факторы развития. Кризис же является последним шансом системы на оздоровление. Этим шансом следует воспользоваться для того, чтобы не допустить разрушения, сохранить то, что возможно, поменять модели работы и обновить систему. Это одна из главных задач антикризисного управления.»¹⁵

Некогда древнегреческое слово *κρίσις*, давшее обозначение современному понятию кризиса, произошло от глагола *κρίνω*, обозначавшего различные действия судебного процесса – обвинение, состязание сторон, вынесение приговора¹⁶. Впоследствии *κρίσις* приобрело ряд новых значений – спор, исход (битвы); в медицинском смысле – состояние пациента, выход из которого ведет либо к смерти, либо к вы-

¹⁵ Там же. С. 262.

¹⁶ *Егоров А.Б.* Кризисы в истории Рима (события и проблемы) // Мнемон. Исследования и публикации по истории античного мира. Санкт-Петербург, 2013. Вып. 12. С. 348.

здоровлению.

Вполне закономерно, что первоначально привычного для нас негативного смысла в понятии кризиса не было. Имеющее куда более объемный смысловой комплекс, оно отождествлялось в первую очередь с преобразованием системы – с не только (и не столько) надвигающимися трудностями, но и с открытием новых возможностей, закономерно вытекающих из изменений.

Советский экономист и философ конца XIX – начала XX века Богданов А.А. описывал природу кризиса как «момент, с которого они [комплексы] перестают быть тем, чем они были, отдельностями и образуют какую-то новую систему, с дальнейшими преобразованиями, возникновением связей»¹⁷.

В свою очередь, ряд других авторов привыкли рассматривать кризис как состояние системы, при котором она становится нежизнеспособной – «предбанкротное состояние, убыточность производства и неплатежеспособность организации»¹⁸.

Параллельно с этим возникло понимание кризиса, базирующееся на законе цикличности развития и теории бифуркаций: «кризис следует рассматривать как обычное явление,

¹⁷ Цит. по: Михайлова А.А., Ильичева О.В. Сущность и содержание антикризисного управления // Вестник НГИЭИ. 2014. № 7(38). С. 113.

¹⁸ Федорова А.Э., Токарева Ю.А. Антикризисное управление персоналом организации. Екатеринбург, 2017. С. 4.

естественный этап жизни организации»¹⁹.

Все вкратце вышеописанные подходы имеют как своих сторонников, так и ярых оппонентов. В любом случае, не стоит забывать, что **в прикладном значении состояние кризиса либо его преддверие означает шанс на изменение – какое именно зависит от вас (Рис. 4)**²⁰.

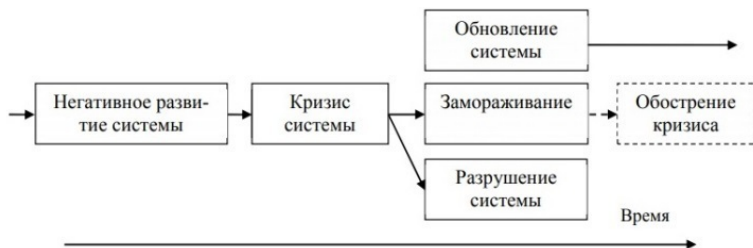


Рис. 4. Возможные последствия кризисов

Сегодня цель любого антикризисного управления – нейтрализация наиболее опасных для бизнеса явлений или рисков, которые могут к этим явлениям привести. Риск (др.-греч. $\rho\acute{\iota}\zeta\iota\kappa\acute{o}\nu$ – опасность) можно охарактеризовать как состояние повышенной вероятности наступления неблагоприятных событий – упущенной выгоды, потери репутации доб-

¹⁹ Там же. С. 11.

²⁰ Кован С.Е. Современная концепция антикризисного управления: основные особенности. С. 262.

росовестного контрагента, потери средств в виде дополнительных расходов или недополучения доходов в дальнейшем.

С точки зрения кризиса риск – это его зачаток. Разовьется ли он в глобальную проблему, способную при отсутствии должного внимания породить всепоглощающий кризис, или нет?

Риски сопутствуют любому бизнесу на каждом этапе его развития.

Этап 1. Зарождение и накопление капитала

Особенности:

- наличие оригинальной идеи, сулящей значительные перспективы производства и сбыта продукции;
- наличие сплоченного коллектива и целеустремленного лидера;
- малый управленческий аппарат;
- творческая атмосфера.

Риски:

- ограниченность ресурсов;
- большая зависимость от рыночной конъюнктуры;
- слабые кредитные возможности;
- перегрузки работников-энтузиастов;
- относительно худшие условия труда, социальные условия и более низкая заработная плата, чем в сформировавшихся фирмах;
- чрезмерный фанатизм лидера, его неумение идти на ком-

промиссы.

Этап 2. Динамичное развитие (если фирма находит свою нишу и укрепляется на рынке)

Особенности:

- выпуск новой продукции, пользующейся спросом на рынке;
- расширение объемов производства;
- сплоченность коллектива вокруг группы энтузиастов;
- небольшой управленческий аппарат;
- творческая атмосфера в коллективе;
- существенная инвестиционная и инновационная активность.

Риски:

- недостаточная техническая оснащенность производства и нехватка производственных мощностей для обеспечения темпов роста производства;
- появление разногласий в коллективе по поводу управления, участия в прибылях и т.п.;
- ограниченность в трудовых ресурсах, отвечающих условиям динамичного развития.

Этап 3. Стабильность

Особенности:

- большая численность управленческого персонала, сложность структуры системы управления;
- значительные разногласия в коллективе вплоть до формирования оппозиции;

- консерватизм в нововведениях;
- малая гибкость организационной структуры.

Риски:

- завоевание определенного сегмента рынка и его полное насыщение;
- большие объемы производства и низкие удельные затраты;
- высокая конкурентоспособность продукции;
- высокая техническая оснащенность, большие производственные мощности;
- стабильность в финансовом состоянии фирмы.

Этап 4. Выход на зарубежные рынки

Особенности:

- образование филиалов за рубежом;
- возможность получения сверхприбылей.

Риски:

- сложная организационная структура, склонная к распаду на самостоятельные организации;
- политические и валютные риски в зарубежных странах;
- незнание специфики зарубежных рынков.

Этап 5. Спад и возникновение циклического кризиса

Особенности:

- высокая техническая оснащенность;
- значительные затраты на рекламу как попытка удержать своего покупателя;

- нетребовательность кадров;
- большая численность и сложность управленческого аппарата.

Риски:

- сужение рынка, сокращение объемов реализации из-за его перенасыщения;
- рост кредиторской задолженности перед поставщиками ресурсов;
- большие недогруженные мощности;
- высокие удельные затраты;
- склонность сложной, интернациональной организационной структуры к распаду на ряд национальных компаний;
- невосприимчивость к инновациям и техническим нововведениям;
- неспособность к изменениям в выпуске продукции²¹.

В широком смысле антикризисное управление нацелено на сохранение и укрепление конкурентного положения в условиях риска (актуально для любого предприятия, вне зависимости от его экономического положения и стадии жизненного цикла). В узком – на предотвращение банкротства предприятия и восстановление его платежеспособности (актуально для конкретной кризисной ситуации, как правило,

²¹ Байнев В.Ф. Антикризисное управление. Минск, 2002. – Режим доступа: <https://uchebnik.online/antikrizisnoe-upravlenie-knigi/krizisyirazvitiy-organizatsii-obschie-32386.html> (Дата посещения: 03.04.2019.)

имеет место на стадии спада)²².

На разных стадиях антикризисный менеджмент направлен либо на предупреждение наступающего кризиса, либо на его ограничение и смягчение последствий, либо на выход из него, при этом включая в себя череду свойств – как общих для процесса управления предприятием, так и специфических, отличных от традиционного управления (*Рис. 5*

²² Антикризисное управление / под ред. Э.М. Короткова. Москва, 2010. С. 25.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.