

На правах рукописи

*Воробьева Оксана Александровна*

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

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплек-  
сами - промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск – 2007

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент  
Макаров Александр Михайлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук  
Сафиуллин Сергей Анатольевич

Ведущая организация: Пермский государственный университет

Защита диссертации состоится 27 ноября 2007 года в 16.00 ч на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г.Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского государственного университета и на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан 25 октября 2007 года

Ученый секретарь диссертационного совета  
кандидат экономических наук, профессор

А.С.Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования.**

Согласно официальной статистике более трети отечественных предприятий имеют в настоящее время признаки несостоятельности. Это определяет особое значение антикризисного управления в российской хозяйственной практике.

Эффективность антикризисного управления прямо зависит от того, насколько адекватно проведен анализ сложившейся на предприятии ситуации. При этом необходимо оценивать и те элементы потенциала предприятия, которые не нашли отражения в финансовой отчетности - в первую очередь нематериальные ресурсы предприятия, т.н. интеллектуальный капитал. При реализации антикризисного управления необходимо выявлять интеллектуальный капитал организации и формировать антикризисную стратегию в соответствии с полученными результатами.

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

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность) по следующим направлениям:

- 15.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности;
- 15.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

### **Степень разработанности проблемы.**

Проблемы антикризисного управления предприятиями в настоящее время активно изучаются отечественными исследователями. Среди российских специалистов, внесших существенный вклад в исследования по этому направлению, необходимо выделить таких, как Г.А.Александров, Б.Е.Бродский, В.А.Баринев, В.В. Григорьев, А.Г.Грязнова, Е.П.Жарковская, Э.М.Коротков, В.И.Кошкин, А.Б.Крутик, Ю.С. Масленченков, А.И.Муравьев, А.Г.Поршнева, Н.В.Родионова, Г.К.Таль, Ю.Н.Тронин, Э.А.Уткин, Г.Б.Юн и др. Среди зарубежных специалистов особо выделяются Г.Бреннеман, Э.М.Морэн, Н.Р.Огастин, Т.К.Пошан, К.Смит, С.Уэтлауфер, Л.Хилл.

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

Б.З.Мильнер, Д.Норт, Д.П.Нортон, К.Омае, Т.М.Орлова, К.Свейби, Т.Стюарт, А.Тоффлер, С.Чоудхари и др.

Результатом исследований вышеперечисленных авторов является обширный научный материал, ориентированный на функционирование предприятий в экономике знаний. Большинство научных публикаций ориентировано на развитые рыночные отношения, на предприятия, которые работают достаточно стабильно. Но российская практика такова, что большинство предприятий находятся в иных условиях. Необходимо найти «точки соприкосновения» между нашей реальной ситуацией кризисных предприятий и формирующейся постиндустриальной экономикой. Теория интеллектуального капитала организации предоставляет такую возможность.

#### **Цели и задачи исследования.**

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

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

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

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

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

#### **Методы исследования.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Результаты исследования используются автором в учебном процессе Института экономики и управления ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» для проведения занятий со студентами и слушателями Федеральной программы переподготовки управленческих кадров по дисциплине «Антикризисное управление».

#### **Структура работы.**

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Общий объем работы составляет 161 страница, диссер-

тация включает 10 таблиц и 15 рисунков. Список использованной литературы содержит 150 наименований.

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

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

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

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

В заключении сформулированы основные выводы и обобщены результаты диссертационного исследования.

### **Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту**

#### **1. Уточнено понятие «антикризисного управления» как инструмента обеспечения развития предприятия в условиях становления постиндустриальной экономики**

В современной литературе не существует общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы, а также об антикризисном управлении. Анализ исследований в этой области показал, что наиболее общим является определение кризиса, данное К.Ф.Херманном. Он называет кризисом неожиданную и непредвиденную ситуацию, угро-

жающую приоритетным целям организации при ограниченном времени для принятия решений.

В ходе развития теории кризисов они рассматривались вначале как явление случайное, непредсказуемое, с тяжелыми негативными последствиями. Поэтому ни о каком антикризисном управлении речи не было. Затем была выявлена и доказана циклическая природа кризисов и то, что многие кризисы можно прогнозировать. Но, тем не менее, считалось, что кризисы не только не нужны экономической системе, но и вредны. Исходя из этого, с кризисами необходимо активно бороться, стремясь не только поскорее вывести систему из кризиса, но и не допустить кризис вообще.

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

Изменение взглядов на кризис и антикризисное управление представлено в табл.1

Таблица 1

## Изменение взглядов на сущность антикризисного управления

Стадии развития взглядов на кризис	Сущность и характер кризиса	Последствия кризиса	Содержание антикризисного управления
Принятие кризиса (реактивные меры)	Стихийное, случайное, неожиданное явление	Непредсказуемые, опасные, тяжелые, разрушительные	Отсутствие антикризисных мероприятий, и антикризисного управления как такового
Предотвращение кризиса (превентивные меры)	Закономерное явление, циклическая природа	Кризисы не нужны, вредны и опасны для экономической системы, имеют негативные последствия	Прогнозирование, борьба с кризисом, изживание кризисов их хозяйственной деятельности, недопущение кризиса
Сглаживание кризиса (минимизация последствий)	Необходимы экономической системе, если не удалось предотвратить кризис, то нужно минимизировать его последствия	Кризис может как разрушить организацию, так и способствовать ее эволюции	Создание условий для смягчения кризиса, снижение рискованных ситуаций, ограничение его распространения
Использование кризиса (обновление системы)	Важнейший элемент механизма саморегулирования рыночной экономики	Кризисы необходимы, так как происходит развитие системы на новом уровне; кризис выполняет стимулирующую функцию	Обучение организации, мобилизация усилий, направленных на изменения, укрепление конкурентоспособности через кризис

В России антикризисное управление чаще всего понимают как систему мер, направленных на восстановление платежеспособности предприятия через процедуры банкротства. На наш взгляд, это слишком узкий подход.

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

Дело в том, что в современном динамичном мире, по оценке Питера Дракера, даже успешные предприятия живут в среднем не более 30 лет. Сокращение жизни предприятий вызвано ростом числа банкротств и ликвидаций фирм, а также процессами концентрации, в результате которых множество фирм теряет самостоятельность. Организации отходят от традиционных форм существования: происходит растворение пространственных границ под воздействием таких движущих сил, как политика глобального привлечения ресурсов и интеграции с клиентами, стремление к повышению гибкости в области производственных процессов, а также поощрение мобильности, независимости, самоопределения работников. Происходит снижение зависимости групп влияния от организаций. Таким образом, долгосрочное существование организации в современных условиях маловероятно.

Сегодня как никогда актуален тезис, что в нынешней конкурентной среде выживают лишь компании, готовые к совершению прорывов, к проведению постоянных организационных изменений, к трансформации. А фундаментальная трансформация предприятий имеет кризисный характер. При этом кризис не всегда связан с негативными последствиями. Дело в том, что кризисная ситуация – это ситуация неопределенности, в ней возможны как благоприятный, так и неблагоприятный для предприятия исходы. Поэтому кризис может быть связан с развитием нового потенциала, с формированием новых возможностей. Более того, перемены к лучшему зачастую невозможны без преодоления кризисных состояний. Компании, которые стабильно лидируют на рынке, как правило, отличаются тем, что успешно используют кризисы для выхода на новый уровень развития.

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

Антикризисное управление можно определить как систему, имеющую следующие элементы:

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

Необходимо учитывать, что антикризисное управление является более сложной деятельностью, чем финансовое оздоровление предприятия. Антикризисное управление предприятием исходит из нескольких важнейших



предпосылок, которые и определяют основные критерии эффективности антикризисного управления с точки зрения интересов государства и общества:

- предприятие должно оставаться действующим и стать местом выгодного приложения труда и капитала, должно восстановить свои функции субъекта хозяйствования и работодателя;
- еще более предпочтительным результатом эффективного антикризисного управления должно стать возникновение на базе и с участием рассматриваемого предприятия сети новых, изначально финансово здоровых предприятий малого и среднего бизнеса.

## **2. Определена роль интеллектуального капитала при реализации антикризисного управления предприятием**

В последние десятилетия, прежде всего в развитых странах, происходит формирование постиндустриального общества. Фундаментальной основой перемен стал прогресс в области науки и технологий. Одним из основных ресурсов в новой хозяйственной системе, источником создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятий стал интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал – это термин для обозначения нематериальных ресурсов, без которых компания не может существовать и усиливать свои конкурентные преимущества.

Пока не сложилось общего для всех представления о сущности и структуре интеллектуального капитала. Тем не менее, большинство исследователей выделяют отдельной позицией человеческий капитал, рыночный (клиентский, партнерский) капитал и внутренний структурный капитал организаций.

Формальным основанием для введения той или иной процедуры банкротства является анализ финансового состояния предприятия, неудовлетворительная структура баланса. Однако в деятельности предприятия используются не только материальные (физические) активы. Существуют также и не менее важные нематериальные ресурсы, требующие внимательного анализа и способные послужить оздоровлению предприятия. Однако в большинстве случаев нематериальные активы предприятия не находят своего отражения в финансовой отчетности предприятий.

Развитие кризиса, как правило, является длительным процессом, включающим в себя несколько этапов (рис.1). Финансовые результаты существенно ухудшаются на завершающих этапах. Проблемы в интеллектуальном капитале возникают уже на этапе кризиса стратегии.

Возникновение кризиса сопровождается потерей важных составляющих интеллектуального капитала: разрыв внешних связей, утрата производственного, технологического ноу-хау, снижение лояльности персонала и клиентов. Все это может выступать в качестве причины кризиса. Управление кризисной ситуацией представляет собой процесс целенаправленного устранения причин кризиса и его последствий. Соответственно, при разрешении кризисной ситуации необходимо устранять ее причины, т.е. воздействовать,

вовлекать в процесс оздоровления нематериальные ресурсы. Необходимо адекватно оценить стоимость предприятия, укреплять деловые отношения с партнерами, оценить управленческие способности руководства, качественный потенциал управленческого персонала, привести организационную структуру в соответствие с антикризисной стратегией, а также активно вовлекать человеческий капитал в разрешение кризиса.

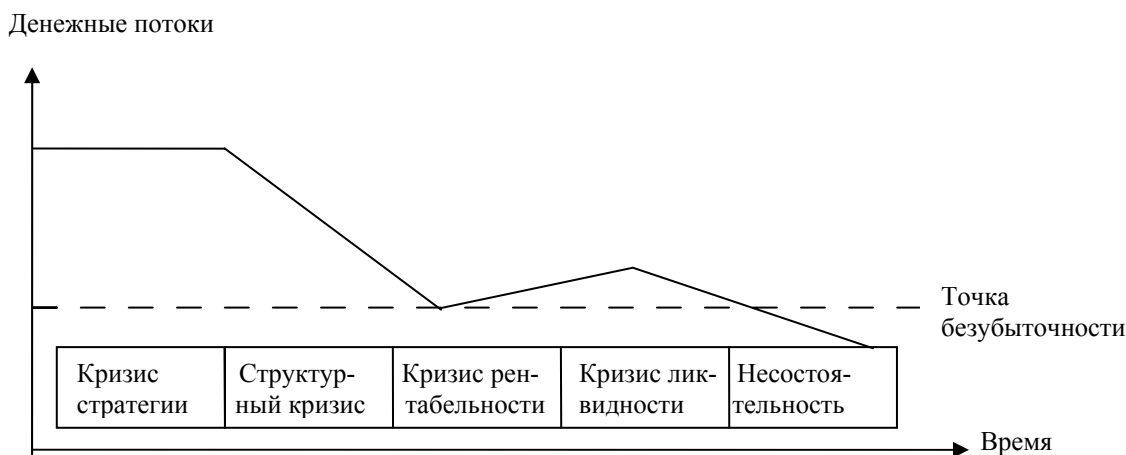


Рис.1. Стадии кризиса предприятия

Методы бухгалтерского учета в настоящее время не позволяют оценить в полной мере нематериальные ресурсы. По формальным признакам (т.е. по расчетным финансовым коэффициентам) предприятие может иметь признаки банкротства, но если финансовый анализ не учитывает каких-либо ресурсов предприятия, то и процедура финансового оздоровления предприятия может быть выбрана неадекватно. Проблема заключается в том, что далеко не все руководители предприятий представляют себе, какие нематериальные ресурсы имеются в их распоряжении.

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

В конце 2004 года среди арбитражных управляющих Удмуртии нами был проведен опрос с целью выяснения причин кризисного состояния российских предприятий и выявления факторов, которые содействуют успешному осуществлению процедур банкротства.

Одним из важных первоначальных этапов антикризисного управления является выяснение причин кризиса на предприятии. Распределение ответов по этому вопросу приведено в табл.2.

Таблица 2

Причины кризисных ситуаций на российских предприятиях,  
% от числа ответивших

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

Как и ожидалось на первом месте среди причин кризиса на предприятии стоит неэффективный менеджмент – 50% опрошенных ответили, что почти всегда это является основной причиной.

Отметим, что в Российском статистическом ежегоднике отмечаются факторы, ограничивающие деловую активность организаций (табл.3):

Таблица 3

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

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

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

бежом, а так же повысилась конкуренция со стороны зарубежных производителей.

Если сравнивать данные, полученные нами в результате исследования, и данные Росстата, можно заметить существенное расхождение. В статистических данных никак не учитываются факторы, выявленные нами, т.е. как раз те, которые связаны с человеческим капиталом (неэффективный менеджмент, использование собственниками и менеджерами ресурсов предприятия в личных целях). Это позволяет нам сделать вывод о недостаточной адекватности такой оценки.

В процессе опроса была сделана попытка выявить влияние интеллектуального капитала на успех антикризисного управления. Результаты опроса неутешительны - многие арбитражные управляющие даже не задумывались над тем, какое значение для их работы имеют нематериальные активы предприятия. Согласно полученным данным, для успеха антикризисного управления наиболее важны следующие элементы интеллектуального капитала (табл.4).

Таблица 4

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

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

Как видно из данных таблицы, все элементы интеллектуального капитала влияют на успех антикризисного управления, хотя и в разной степени.

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

Обращает на себя внимание тот факт, что по многим вопросам анкеты получены ответы «не знаю» - от 6% до 28% по разным вопросам. Это говорит о том, что многие арбитражные управляющие не понимают значения и составляющих понятия «интеллектуальный капитал». О недооценке нематериальных активов свидетельствуют и данные Росстата о доле инвестиций в нематериальные активы в российской экономике (табл.5)

Таблица 5

Доля инвестиций в нематериальные активы, в процентах к итогу

Годы	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Инвестиции в нематериальные активы	1,5	0,7	0,5	0,5	0,4	0,8

По данным таблицы видно, что в 2005 году наметилась положительная тенденция, в 2 раза возросли инвестиции в нематериальные активы по сравнению с 2004 годом. Хотя, конечно, это незначительные показатели.

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

На практике нематериальные ресурсы часто не рассматриваются как активы вообще и не учитываются как один из возможных факторов управления кризисной ситуацией на предприятии.

Проблема также и в том, что институт банкротства в нашей стране находится еще в периоде становления. Государство практически никак не стимулирует арбитражных управляющих работать на достижение основной цели процедуры банкротства – восстановление деятельности предприятия, поэтому с их стороны нет никакой заинтересованности в развитии интеллектуального капитала.

Необходимо изменение парадигмы отбора и обучения антикризисных управляющих, серьезная постановка вопроса о миссии их деятельности, ее целях и ценностях. В процессе обучения таких специалистов нужно более полно использовать достижения теории организации и на этой основе строить программы для конкретных ситуаций санации или ликвидации предприятий, причем обязательно с учетом имеющиеся в распоряжении предприятия нематериальных ресурсов.

Эффективная система банкротства невозможна без поддержки государства. Поэтому еще один важный фактор решения вышеназванной проблемы - государственное регулирование, разработка законодательных норм, учитывающих такой важный актив предприятия, как интеллектуальный капитал.

### **3. Разработана модель развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления**

В условиях антикризисного управления особенно важную роль при выводе предприятия из сложной ситуации играют такие факторы, как сплоченность коллектива, приверженность общей цели, доверие, лидерство, имидж компании, ее репутация и отношения с клиентами, организационная культура и т.п.

Мы выделяем следующие составляющие интеллектуального капитала предприятия, влияющие на эффективность антикризисного управления:

- человеческий капитал (особенно важен на этапах реструктуризации без участия суда, досудебной санации, внешнего управления);
- внутренний структурный капитал (необходимо выявлять и оценивать на всех этапах антикризисного управления, хотя в процедуре конкурсного производства особую значимость имеет интеллектуальная собственность);
- партнерский капитал (особое влияние оказывает на этапе реструктуризации без участия суда, досудебной санации, в процедурах наблюдения, внешнего управления).

Основные цели выведения предприятия из кризиса – восстановление платежеспособности предприятия, погашение кредиторской задолженности, организация эффективной деятельности предприятия после кризиса, повышение конкурентных преимуществ предприятия. В целом процесс выведения предприятия из кризиса включает в себя следующие этапы:

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

На рис.2 представлена модель развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления с учетом воздействующих на него внутренних и внешних факторов. Процесс антикризисного управления зави-



Рис. 2. Модель развития интеллектуального капитала в процессах антикризисного управления

сит от разнообразных факторов. В результате наших исследований были определены факторы, имеющие ключевое значение.

Государственное антикризисное регулирование – это макроэкономическая категория, отражающая отношения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего функционирования. Эффективная система банкротства невозможна без поддержки государства. На сегодняшний день можно выделить следующие проблемы в этой области:

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

Для изменения ситуации в этой сфере необходимо реализовать следующие мероприятия:

- в программу подготовки арбитражных управляющих включить блок, касающийся интеллектуального капитала организации, его сохранения и использования в целях вывода предприятия из кризиса. В процессе обучения таких специалистов нужно более полно использовать достижения теории организации и на этой основе строить программы для конкретных ситуаций санации или ликвидации предприятий, причем обязательно с учетом имеющиеся в распоряжении предприятия нематериальных ресурсов;
- разработка законодательных норм, учитывающих такой важный актив предприятия, как интеллектуальный капитал. Необходимо включить требования по анализу и учету интеллектуального капитала организации при проведении процедур банкротства в статью 24 Федерального



закона «О несостоятельности (банкротстве)», где перечисляются права и обязанности арбитражного управляющего. Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом, обязан анализировать и учитывать в своей деятельности нематериальные ресурсы организации;

- системное осуществление государственными органами консалтинговой поддержки деятельности антикризисных управляющих в части использования интеллектуального капитала организации;
- стимулирование арбитражных управляющих к качественному проведению процедур банкротства (восстановлению платежеспособности кризисных предприятий либо эффективной ликвидации). Для этого необходимо включить в рекомендации по определению размера вознаграждения арбитражного управляющего повышающий коэффициент, учитывающий использование интеллектуального капитала при реализации процедур банкротства.

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

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

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

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

множества проблем в условиях неопределенности и острого дефицита большинства ресурсов, в первую очередь, — времени, необходимого для разработки, принятия и реализации управленческого решения.

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

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

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

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

Если же руководитель не заметил слабых симптомов наступления кризиса, не предпринял срочных мер, то возможен еще вариант досудебной процедуры – санация, которую также можно провести, опираясь на нематериальные ресурсы предприятия. В этом случае упор необходимо сделать на

партнерский капитал. Нужно выявить наиболее надежных и ценных поставщиков и клиентов, которые могут поддержать компанию, являются ее единственными и, используя хорошие отношения, провести санацию компании. Если не достигнуты положительные результаты санации, то предприятие объявляется банкротом и вводится конкурсное производство с целью его ликвидации.

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

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

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

Практика показывает, что большинство отечественных предприятий упускают благоприятное время для осуществления структурных преобразований. У значительной части хозяйствующих субъектов основные антикризисные мероприятия разрабатываются уже в рамках арбитражных процедур. На данной стадии предприятие не является полностью самостоятельным хозяйствующим субъектом, так как его деятельность контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов и арбитражным управляющим. Но, тем не менее, в процедурах банкротства можно и необходимо выявлять нематериальные ресурсы предприятия, при этом на разных этапах процесса банкротства упор нужно делать на разные составляющие интеллектуального капитала.

#### **4. Предложены методические рекомендации по развитию интеллектуального капитала предприятия на различных этапах осуществления антикризисного управления**

Способы развития интеллектуального капитала зависят от целей организации и состояния рынка. Для каждой ситуации должна быть разработана

процедура развития, основанная на учете того, какой аспект интеллектуального капитала важен для организации в данный момент. При этом необходимо учитывать, что развитие отдельных элементов интеллектуального капитала обладает определенной спецификой.

Опыт показывает, что ликвидационная стоимость кризисного предприятия или предприятия-банкрота может быть близкой или равной нулю, в то время как его инвестиционная стоимость намного выше. Ведь предприятие-банкрот – это не только неликвидное имущество. Зачастую это и клиентская база, создание которой требует немало времени, и опыт управления бизнесом, и удачное место регистрации. Такое предприятие может сохранять и создавать рабочие места, продолжать платить налоги, обеспечивать предпринимательский доход и создавать дополнительную стоимость. Поэтому важное место имеет именно инвестиционная стоимость предприятия.

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

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

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

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

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

*1 этап* – реструктуризация по инициативе руководства предприятия без участия суда. На этом этапе происходит снижение финансовой устойчивости, начинается незаметное снижение «цены» предприятия под влиянием различных внешних и внутренних факторов. При этом за пределами финансовой отчетности остаются важнейшие элементы интеллектуального капитала предприятия – знания и умения, навыки персонала, уникальность оборудования, технологий, налаженные отношения с внешними субъектами и т.п. Именно эти элементы должны сыграть роль главных рычагов оздоровления предприятия.

На рис.3 представлен вариант реструктуризации предприятия на базе выявления и оценки интеллектуального капитала.

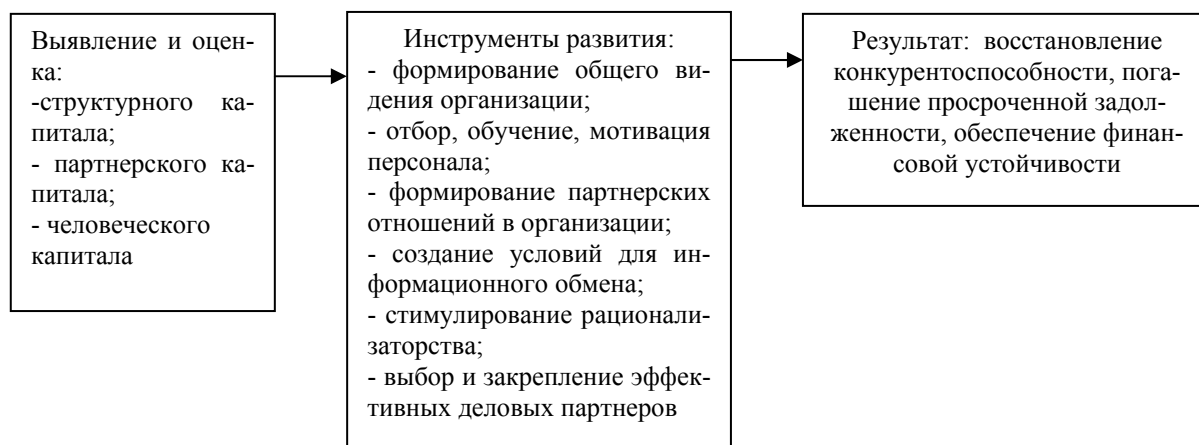


Рис.3. Реструктуризация предприятия на базе развития интеллектуального капитала организации

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

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

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

*2 этап* – досудебная санация по инициативе руководства предприятия или кредиторов (заинтересованных лиц, в том числе государства) без или с участием суда (финансовое оздоровление). Санация представляет собой систему мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения организации и реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц с целью предотвращения ее банкротства и повышения конкурентоспособности на рынке товаров и услуг.

На рис.4 рассмотрен вариант проведения досудебной санации на базе развития интеллектуального капитала организации.

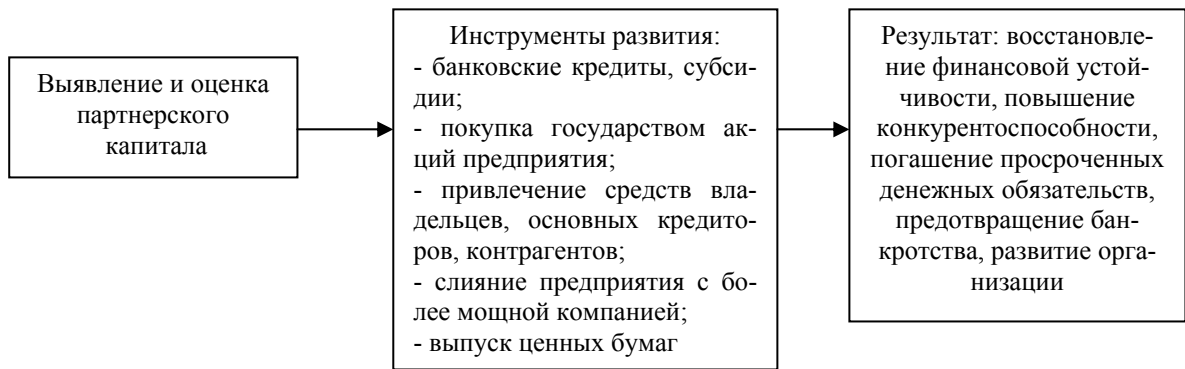


Рис.4. Проведение досудебной санации с учетом интеллектуального капитала организации

Для достижения целей санации необходимо привлечение инвестиций, в том числе и государственная поддержка. На этом этапе необходимо опираться, прежде всего, на партнерский капитал организации, так как:

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

При анализе партнерского капитала необходимо оценить:

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

*3 этап* – наблюдение. Процедура вводится по решению арбитражного суда при наличии у предприятия признаков банкротства. На рис.5 рассмотрено проведение процедуры наблюдения с учетом интеллектуального капитала организации:

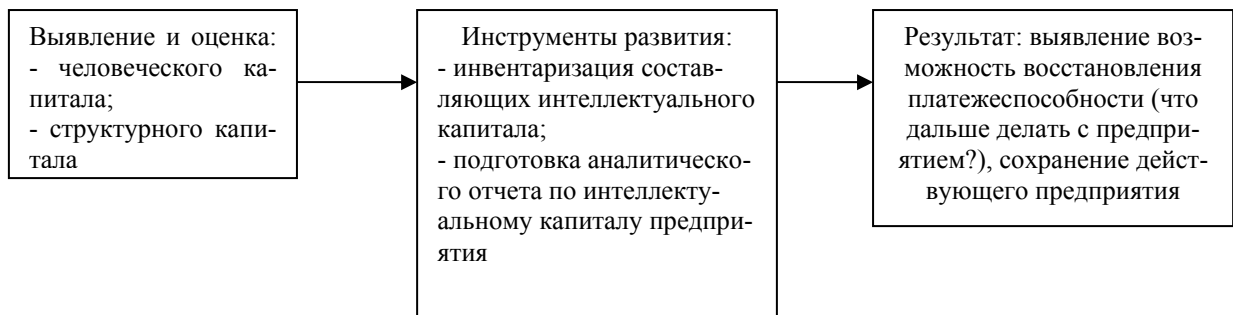


Рис.5. Проведение процедуры наблюдения с учетом интеллектуального капитала организации

Период наблюдения имеет следующие особенности:

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

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

При оценке предприятия необходимо установить рыночную стоимость действующего предприятия. От грамотно проведенного анализа деятельности предприятия зависит его дальнейшая судьба. Детальное обследование отдельных сторон деятельности организации проводится с использованием специальных анкет.

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

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

*4 этап* – внешнее управление. Если у предприятия есть реальный шанс восстановить платежеспособность и если руководитель предприятия это доказал на этапе наблюдения, то вводится процедура внешнего управления. Руководство предприятием осуществляет внешний управляющий. На этом этапе на практике для вывода предприятия из кризиса используют стратегию сокращения издержек, выделение, ликвидацию нерентабельных подразделений и активов. В ст.109 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» перечислено более 10 мер по восстановлению платежеспособности должника. При этом ни одна из них не касается нематериальных ресурсов. А ведь именно в такой сложный для предприятия период можно рассчитывать на успех только при условии активного участия в проводимых мероприятиях всего коллектива: руководства, сотрудников, арбитражных управляющих. То есть при потере важных составляющих интеллектуального капитала, возникающих вследствие смены лидера, утраты ценных, потери репутации и т.п. – будет затруднительно вывести предприятие из кризиса.

Это наиболее сложная и трудоемкая процедура из всех арбитражных процедур, установленных законом. Процесс осуществления данной процедуры представлен на рис.6:

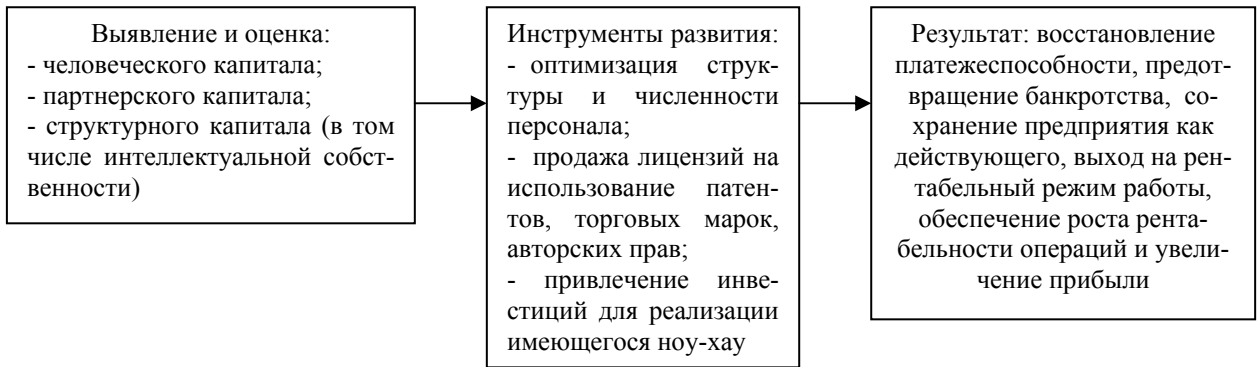


Рис. 6. Процесс осуществления процедуры внешнего управления с учетом интеллектуального капитала организации

Особенности данного этапа арбитражного управления заключаются в следующем:

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

В процессе внешнего управления должно произойти финансовое оздоровление предприятия-должника. Ограниченное в своих финансовых возможностях предприятие должно выбрать такие направления развития, которые опираются на имеющиеся материальные и нематериальные ресурсы.

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

На этом этапе необходимо:

- оценить потенциал старой управленческой команды и интегрировать ее с новой, что повлечет за собой развитие человеческого капитала (сохранение профессионалов, их взаимодополнение и интеграция);
- при сокращении персонала необходимо сохранить «информационную память» коллектива, «интеллектуальное ядро» предприятия;



- определить состав имущественного комплекса, критически важного с точки зрения ключевых компетенций предприятия;
- оценить возможности привлечения инвестиций в ноу-хау предприятия.

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

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

*5 этап* – конкурсное производство. Если предприятию не удастся восстановить платежеспособность, то вводится ликвидационная процедура – конкурсное производство. Проведение данной процедуры также должно учитывать имеющийся на предприятии интеллектуальный капитал (рис.7):

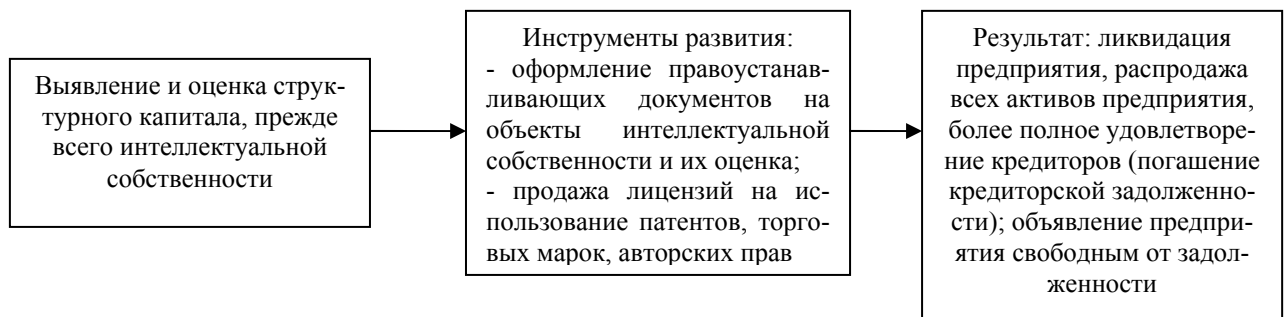


Рис. 7. Проведение процедуры конкурсного производства на базе выявления и оценки интеллектуального капитала организации

На этом этапе определяется ликвидационная стоимость предприятия. Основная задача конкурсного управляющего – провести инвентаризацию и оценку имущества предприятия, сформировать конкурсную массу и продать имущество. Также в процессе реализации этого этапа возможно выделение части работающего бизнеса и сохранение рабочих мест, освобождение неплатежеспособного предприятия от активов, которые не имеют непосредственного отношения к производственной деятельности. То есть происходит разделение предприятия и образование нового юридического лица, свободного от долгов. Новому предприятию передаются все технологические комплексы и оборотные средства, с тем, чтобы оно снова могло начать работать. У старого предприятия остается, в том числе крупный пакет акций нового,

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

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

Основные этапы применения методических рекомендаций представлены в табл.6.

Таблица 6

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

<b>Этапы процесса антикризисного управления</b>	<b>Основные рекомендации по развитию интеллектуального капитала</b>
1	2
1. Реструктуризация по инициативе руководства	Необходимо обеспечить комплексное развитие интеллектуального капитала, в первую очередь: <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформировать общее видение и стратегию организации, корпоративную культуру;</li> <li>- провести отбор, обучение персонала;</li> <li>- сформировать в организации партнерские отношения;</li> <li>- активно использовать коммуникации, стимулировать инициативу, рационализаторство, мотивировать персонал;</li> <li>- выявить и закрепить наиболее эффективных партнеров</li> </ul>
2. Досудебная санация	Необходимо обеспечить привлечение инвестиций с опорой на партнерский капитал, в первую очередь: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценить экономический потенциал и степень закреплённости партнеров;</li> <li>- оценить возможность использования партнеров для продвижения своей продукции;</li> <li>- реализовать меры по взысканию дебиторской задолженности;</li> <li>- оценить возможность повышения цен</li> </ul> Рекомендуется также рассмотреть возможности: <ul style="list-style-type: none"> <li>- получения банковского кредита;</li> <li>- слияния с более мощной компанией;</li> <li>- выпуска ценных бумаг;</li> <li>- привлечения средств владельцев, основных кредиторов, контрагентов.</li> </ul>
3. Наблюдение	Рекомендуется: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценить состояние трудового коллектива;</li> <li>- оценить имеющиеся ноу-хау, торговые марки и товарные знаки, стоимость бренда;</li> <li>- провести инвентаризацию составляющих интеллектуального капитала и подготовить аналитический отчет по интеллектуальному капиталу, дополнив им отчет о финансовом состоянии предприятия временного управляющего</li> </ul>

1	2
4. Внешнее управление	Для восстановления платежеспособности необходимо выбрать такие направления развития, которые опираются на имеющиеся ключевые компетенции предприятия. Необходимо: -грамотно продемонстрировать интеллектуальный капитал предприятия инвесторам; - создать новую антикризисную команду, сохранив профессионалов из «старой» управленческой команды и интегрировать их с «новыми»; - при сокращении персонала выявить и сохранить «интеллектуальное ядро» предприятия; - определить состав имущественного комплекса, критически важного с точки зрения ключевых компетенций; - оценить возможности привлечений инвестиций в ноу-хау предприятия
5. Конкурсное производство	Определить ликвидационную стоимость предприятия, если возможно, провести замещение активов. Необходимо выявить, оценить и реализовать объекты интеллектуальной собственности предприятия, включив их в конкурсную массу.

Методические рекомендации были внедрены на ООО «Аксион-Техмаш» г.Ижевска и одном из предприятий пищевой промышленности Удмуртии (мясокомбинат). Результаты внедрения представлены в табл.7.

Таблица 7

Результаты внедрения методических рекомендаций на предприятиях

<b>Предприятие</b> <b>Параметры</b>	<b>ООО «Аксион-Техмаш»</b>	<b>Мясокомбинат</b>
1	2	3
Процедура банкротства	Конкурсное производство	Внешнее управление
Основные проблемы	Отсутствие покупательского спроса на продукцию; невозможность в полной мере удовлетворить требования кредиторов; недостаток финансовых резервов для реперофиллирования производства	Отсутствие оборотных средств для ведения хозяйственной деятельности; устаревшее оборудование (высокий процент износа основных фондов – 74%)
Рекомендации	Рассмотреть возможности пополнения конкурсной массы за счет выявления интеллектуального капитала – пересмотреть имущественные права на объекты интеллектуальной собственности	Выявить наиболее эффективных партнеров и использовать отношения с ними для выведения предприятия из кризиса; сохранить и развивать технологии, имеющие потенциал прибыльности (забой скота); развивать бренд предприятия

Продолжение табл.7

1	2	3
Действия	Конкурсный управляющий намерен предъявить судебный иск по неправоначальному использованию интеллектуальной промышленной собственности	Временный управляющий сформировал антикризисную команду, при реструктурировании имущественного комплекса обеспечил сохранение перспективной технологии; привлек инвестора из числа партнеров предприятия
Результат	Размер конкурсной массы может увеличиться, что важно для наиболее полного удовлетворения кредиторов	Предприятие восстановило платежеспособность, инвестор произвел обновление основных фондов

**Основные положения диссертации нашли отражение в следующих публикациях:**

1. Воробьева О.А. Современная концепция антикризисного менеджмента // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и опыт антикризисного управления», Пенза, 2001. С.29. 0,1 п.л.
2. Воробьева О.А. Необходимость антикризисного управления // Международная конференция «Управление научными негосударственными структурами. Антикризисное управление», Ульяновск, 2002. С.15. 0,1 п.л.
3. Воробьева О.А. Роль дисциплины «Антикризисное управление» в обучении студентов по экономическим специальностям // Менеджмент: теория и практика, 2002. № 3-4. С.221-223. 0,4 п.л.
4. Воробьева О.А. Особенности антикризисного управления // 3-я Международная научно-практическая конференция «Проблемы развития предприятий: теория и практика», Самара, 2003. С. 47. 0,1 п.л.
5. Воробьева О.А. Сущность и структура интеллектуального капитала //6 Российская университетско-академическая научно-практическая конференция - Ижевск, 2004. С. 23. 0,1 п.л.
6. Воробьева О.А. Учет интеллектуального капитала организации в процессах антикризисного регулирования // Менеджмент: теория и практика, 2004. № 1-2. С.167-172. 0,4 п.л.
7. Воробьева О.А. Деловая репутация фирмы как фактор антикризисного управления // Менеджмент: теория и практика, 2004. № 3-4. С.160-166. 0,3 п.л.
8. Воробьева О.А. Влияние интеллектуального капитала на процессы антикризисного управления // VII Научно-практическая конференция, посвященная 245-летию г.Ижевска, 2005. С. 42. 0,1 п.л.
9. Макаров А.М., Воробьева О.А. Интеллектуальный капитал организации в антикризисном управлении // Вестник Удмуртского университета, 2005. № 3. С.107-117. 0,8 п.л., авт.0,4 п.л.
10. Макаров А.М., Воробьева О.А. Влияние интеллектуального капитала на процессы антикризисного управления: анализ опыта работы арбитражных управляющих // ЭКО, 2005. № 11. С. 148-158. 0,5 п.л., авт. 0,3 п.л.