

10. Интернет-журнал «Капитал страны» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/>.

Сотников Даниил Сергеевич

*студент 4 курса факультета учета и информационных технологий
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: rio-ogiet@mail.ru*

Лисичкина Наталия Владимировна

*к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: rio-ogiet@mail.ru*

УДК 005.334.4

А.В. Крылова, Д.А. Бакуров

ПРОБЛЕМА БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ И ПУТИ ЕЕ УСТРАНЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ-ДОЛГОЖИТЕЛЕЙ

Проблема банкротства предприятий очень актуальна в наше время. Почти половина новых компаний закрывается в течение 10 лет. Большинство известных корпораций относительно «молоды» – в среднем, срок их функционирования не превышает 40 лет. На примере успешных компаний-долгожителей авторы статьи исследуют основные причины, приводящие к банкротству и факторы, предопределяющие долговременный успех.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, банкротство, компании-долгожители, рыночный успех, конкурентоспособность, адаптивность.

Несостоятельность (банкрóтство) – признанная уполномоченным государственным органом неспособность должника (гражданина, организации, или государства) удовлетворить в полном объёме требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей. Большинство организаций в процессе своего функционирования сталкиваются с риском банкротства и, рано или поздно, прекращают свое существование.

Однако в мире есть около 40 предприятий, существующих столетиями. Это, например, Daimaru, DuPont, Hudson's Bay Company, Mitsubishi, Mitsui, Royal Dutch Shell.

Вице-президент корпорации Royal Dutch Shell, проанализировав 27 компаний-долгожителей, выявил четыре ключевых фактора долговременного успеха:

1. Чувствительность к окружающей среде;
2. Терпимость и децентрализация;
3. Сплоченность и преемственность;
4. Консерватизм в финансировании [1].

Предприятия-долгожители постоянно изучают окружающий мир и приспособляются к его условиям. В результате – своевременно реагируют на любые изменения.

Например, ни одна из компаний-долгожителей не сталкивалась с неудачами, когда иссякал природный ресурс, на котором она зарабатывала. Более того, многие из них со временем расставались с первоначальным бизнесом.

Для того чтобы предвидеть изменения в корпорации Royal Dutch Shell, например, было создано подразделение сценарного планирования.

Сценарное планирование – часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего.

Суть метода заключается в исследовании внешней среды организации на наличие предопределенных элементов и ключевых неопределенностей и комбинировании их для формулирования альтернативных сценариев будущего.

В качестве предопределенных элементов часто выступают демографические факторы, политические, технологические или географические факторы.

В качестве ключевых неопределенностей могут выступать любые элементы внешней среды, которые важны для данной организации (например, уровень государственного дефицита или объём рынка).

Все альтернативные сценарии должны сочетать в себе весь набор предопределенных элементов (так как по определению они должны быть) и различные исходы ключевых неопределенностей. Сценарное планирование рассматривает все сценарии как одинаково возможные в будущем [2].

В корпорации Royal Dutch Shell ядро подразделения сценарного планирования составили самые творческие сотрудники. Они разрабатывали сценарии будущего, концентрируясь на нефтяной отрасли, в которой работает компания. Только такой подход дает руководству возможность увидеть взаимосвязь между глобальными тенденциями и вариантами развития бизнеса. Для этого необходимо разговаривать с людьми, с которыми руководитель не согласен, а также читать литературу по темам, которые имеют мало общего с непосредственными деловыми интересами (от журналов по проектированию до молодежных изданий).

Второй фактор – терпимость и децентрализация.

Децентрализация – в иерархической системе такая реорганизация протекающих внутри системы процессов, при которой часть процессов переводятся на более низкий уровень иерархии; соответственно, при централизации – на более высокий уровень. Например, в менеджменте децентрализация означает делегирование руководителем таковых полномочий и обязанностей подчиненным, наделяя их тем самым большей свободой воли, но и вместе с тем большей ответственностью [4].

Компании, которые следят за изменениями и тенденциями, обязательно открывают дополнительные направления деятельности. Как правило, на начальном этапе это происходит в ущерб немедленной выгоде. Однако такой подход повышает шансы бизнеса на выживание в течение нескольких поколений.

К примеру, компания Procter & Gamble, открывшаяся в США в 1837 году, начинала как скромный производитель свечей и мыла. Однако готовность осваивать новые направления работы позволила этой фирме не только пережить финансовые, экономические и политические катаклизмы середины XIX века, но и стать одной из передовых компаний. Именно она начала выпускать первое плавающее мыло, наладила серийное производство синтетических стиральных порошков и разработала формулу зубной пасты с фтором [3].

Другой пример – компания Bosch, основанная в 1886 году и первоначально называвшаяся Мастерской точной механики и электротехники. Первое время фирма специализировалась на производстве электрооборудования, хотя изредка выполняла и непрофильные заказы. Сегодня Bosch выпускает промышленное и торговое оборудование, запчасти для машин, бытовую технику [5].

Демид Голиков (Руководитель направления «Стратегическое планирование» группы компаний «Институт тренинга – АРБ Про», Москва) считает, что как только менеджмент теряет восприимчивость ко внешним или внутренним изменениям, бизнес начинает рушиться.

К примеру, японская фирма Kongo Gumi, которая более 1400 лет проектировала и строила культовые сооружения [6].

Ситуация, приведшая компанию к краху, была типичной. В 1990-х, в годы стагнации японской экономики, Kongo Gumi активно брала займы из-за нехватки заказов: пожертвования и вложения в строительство храмов снизились на 30%. В 2006-м собственнику пришлось продать бизнес. А компенсировать падение спроса можно было бы, выйдя за пределы своего сегмента, например, начав строить малоэтажные или деревянные каркасные дома.

Третий фактор – сплоченность и преемственность. Сотрудники и даже партнеры компаний-долгожителей ощущают себя единым организмом, сплоченным общими ценностями. Достигается это за счет следующих условий:

- связь поколений – руководителей предприятий, как правило, выдвигают из числа сотрудников;
- обязательное обучение (например, в корпорации Royal Dutch Shell программы развития руководителей сопровождают их всю жизнь, а сотрудники подразделений, работающие в разных странах, регулярно встречаются и обмениваются опытом);
- мобильность – работников привлекают к выполнению разных задач, за счет чего они накапливают максимальный опыт.

Одним из факторов успеха компаний-долгожителей является правильный подход к передаче управления. Во втором поколении выживает 30% семейных фирм, в третьем – 12%, а в четвертом – лишь 3%. И с кризисами или переменами на рынке такая статистика связана мало. В большинстве случаев семейный

бизнес закрывается, потому что младшее поколение либо не разделяет ценностей и устремлений основателя, либо не имеет нужных управленческих навыков.

Демид Голиков (Руководитель направления «Стратегическое планирование» группы компаний «Институт тренинга – АРБ Про», Москва) утверждает: чтобы справиться с данной проблемой, необходимо:

- организовать семейный совет параллельно с советом директоров. У каждого члена семьи, даже если он не акционер, должна быть возможность получать информацию о ходе дел, он должен иметь право высказывать свое мнение и вкладывать деньги в семейное предприятие;

- системно вести «предварительный отбор» среди младшего поколения, чтобы в дальнейшем место владельца занял самый эффективный и максимально разделяющий взгляды член семьи, а не самый амбициозный;

- включить в совет директоров независимого члена близкого владельцу по возрасту и взглядам на жизнь. Его задача – помочь владельцу подготовиться к передаче управления преемнику, чье видение может в чем-то не совпадать с видением руководителя;

- готовить передачу управления непублично и постепенно. Процесс может занять до двух-трех лет;

- готовя преемника, необходимо напоминать ему, что профессиональная репутация компании равна репутации семьи. Во-первых, в отличие от публичной корпорации, где акционеры могут отправить провинившегося Генерального Директора в отставку (и даже добиться тем самым повышения котировок), главу семейной фирмы уволить не получится по определению. Во-вторых, ценности поколений естественным образом меняются, но репутация остается и капитализируется, обеспечивая возможность продолжать бизнес [7].

Четвертый фактор – консерватизм в финансировании. Еще одно условие, без которого не построить бизнес на века, – это бережливость и осторожность в распоряжении капиталом. Компании-долгожители стремятся иметь достаточно свободных денег, чтобы обеспечить себе гибкость и независимость. По-настоящему успешные предприятия избегают долгов. Конечно, на начальном этапе без займов не обойтись. Однако расти за счет кредитов опасно. Наступит момент, когда придется работать только на выплату долга. Так, компания Hewlett-Packard, отказавшись от долгосрочных займов, сумела найти внутренние резервы для обеспечения 20-процентного годового роста. Это, помимо прочего, позволило фирме воспитать целый ряд невероятно дисциплинированных руководителей, умеющих быть такими же эффективными и бережливыми, как менеджеры небольших, ограниченных в средствах предприятий.

Вячеслав Заренков (основатель и председатель совета директоров группы компаний «Эталон», Санкт-Петербург) поделился своим опытом. Свой бизнес он основал в 1987 году и на протяжении 20 лет руководил им в качестве Генерального Директора. В настоящее время управление передал сыну, а сам возглавляет совет директоров. Опираясь на свой опыт, он утверждает, что долговечность, успешность и стабильность бизнеса – по крайней мере, в России – за-

висят от факторов двух категорий. К первой относятся те, на которые предприниматель повлиять не в силах (состояние экономики, политическая ситуация в стране, форс-мажоры). Ко второй, соответственно, факторы, на которые влиять можно [8].

К данным факторам относят:

1. Бизнес-модель. Во-первых, ее нужно правильно выбрать, компания должна делать то, что она умеет лучше всех. Во-вторых, бизнес-модель следует постоянно менять в зависимости от событий в стране, городе, отрасли. Так, сегодня классическая схема «командуй и контролируй» менее эффективна. Наиболее действенна система управления, предполагающая четкое разграничение обязанностей менеджмента и совета директоров.

2. Конкурентоспособность и имидж. Если руководитель придумал и воплотил в жизнь проект, в основе которого уникальная идея, он должен быть готов, что через некоторое время конкуренты предложат аналоги. Поэтому надо постоянно совершенствовать качество продукта (не в ущерб доступности по цене). И конечно, нельзя допускать даже малейшей оплошности, способной отразиться на репутации. Имидж создается годами, а рухнуть может за один день.

3. Отношения между собственниками и менеджментом. Задача собственника – создать команду единомышленников и высокопрофессиональных специалистов. Поэтому нельзя приглашать людей, основываясь только на личном знакомстве или рекомендациях друзей. С другой стороны, некоторые собственники стремятся контролировать менеджеров, в результате чего те становятся безынициативными. Необходимо избегать такого контроля – не нужно бояться делегировать полномочия подчиненным: это научит управленцев принимать взвешенные, правильные решения.

Таким образом, исследовав примеры успешной деятельности компаний-долгожителей, можно сделать вывод: для того чтобы построить «вечный бизнес» и избежать банкротства, нужно не бояться инвестировать денежные средства в новые направления, а также необходимо правильно строить свою финансовую политику.

Список литературы:

1. Живая компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sorokoumoff.com/2012/09/ari-de-gius-zhivaya-kompaniya/>.
2. Сценарное планирование и его особенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/scenario.shtml>.
3. История P&G в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yandex.ru/clck/redir/>.
4. Децентрализация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C4%E5%F6%E5%ED%F2%F0%E0%EB%E8%E7%E0%F6%E8%FF>.
5. Компания ООО «Бош Термотехника» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bosch.ru/language1/index.html>.
6. Компания «Kongo Gumi» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://ru.wikipedia.org/wiki/Kongō_Gumi.

7. Деловой Квартал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.arsenal-hr.ru/portal/article/146>.

8. Группа компаний «Эталон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lenspecsmu.ru/about/companies/833.html>.

Крылова Анна Викторовна

к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: annasofiy@mail.ru

Бакуров Дмитрий Александрович

студент 1 курса магистратуры

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: annasofiy@mail.ru

УДК 338.5

Е.А. Юдина

СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕН КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В современной зарубежной литературе проблемы теории цен, распределения, экономического роста, характеристика производительности и эффективности рассматривались в трудах ведущих авторов неоклассической школы. Альтернативные подходы к решению отмеченных вопросов предложены исследователями кейнсианского, некейнсианского, посткейнсианского направлений.

Ключевые слова: цены, ценообразование, коммерческие организации, механизм ценообразования, формирования цены.

Цены и ценообразование являются одним из основных элементов рыночной экономики. Важным условием дальнейших экономических преобразований в России представляется запуск целесообразно установленных и эффективно действующих механизмов ценообразования, а также, на определенных этапах, и механизмов мониторинга, контроля и регулирования цен и стоимостных характеристик. Именно от того, как будет осуществляться механизм ценообразования, зависит достижение целого ряда целей: разработка целостной системы методов управления экономикой, развитие рыночных отношений, повышение эффективности общественного производства, достижение социально-сбалансированного создания и распределения национального дохода, достижение сбалансированного роста многоотраслевой национальной экономики. Ме-