

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПЕТРА ВЕЛИКОГО**

*А.П. Корж, Н.В. Барсукова*

**Современные инструменты антикризисного управления  
экономической и финансовой деятельностью  
на предприятиях индустрии питания**

Учебное пособие

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2020

*Корж А.П.* Современные инструменты антикризисного управления экономической и финансовой деятельностью на предприятиях индустрии питания / А.П. Корж, Н.В. Барсукова. — СПб, 2020. — 64 с.

Пособие соответствует образовательным стандартам высшего образования Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» по направлениям подготовки магистров 19.04.04 «Технология продукции и организация общественного питания», 19.04.05 «Высокотехнологичные производства пищевых продуктов функционального и специализированного назначения».

Рассматривается сущность и типология кризисных ситуаций в индустрии питания, анализируются основные факторы возникновения финансово-экономического кризиса и основные методы обеспечения устойчивого развития на предприятиях пищевой промышленности и общественного питания. Приводятся основные критерии оценки предпринимательского риска, по которым могут приниматься решения в условиях неопределенности с применением математических методов.

Предлагаются задания для самостоятельной работы, помогающие закрепить учебный материал.

Предназначено для студентов магистратуры, изучающих дисциплины «Управление экономической и финансовой деятельностью предприятия питания», «Стратегическое управление развитием предприятия».

© Корж А.П., Барсукова Н.В., 2020

© Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение.....	4
1.	Сущность кризисных ситуаций на предприятиях индустрии питания.....	6
	Контрольные вопросы по главе 1.....	20
2.	Методы обеспечения устойчивого развития предприятий индустрии питания.....	21
	Контрольные вопросы по главе 2.....	27
3.	Современные инструменты оценки уровня экономического развития предприятий индустрии питания.....	28
	Контрольные вопросы по главе 3.....	54
4.	Практические механизмы обеспечения устойчивого развития предприятий индустрии питания.....	55
	Список литературы.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в индустрии питания возникает объективная необходимость поиска новых направлений антикризисного управления для ликвидации последствий экономического кризиса и обеспечения устойчивого развития предприятий пищевой отрасли. В силу неопределенности факторов внешней среды, решение проблемы устойчивого управления и развития предприятий индустрии питания представляется крайне сложным.

В последнее время фактическое потребление пищевых продуктов и кулинарных изделий значительно снизилось. В данных условиях для своевременного обеспечения спроса на кулинарную продукцию в требуемом объеме особенно необходимо устойчивое управление, адекватное запросам потребительского рынка.

В связи с этим необходимо освоение новых компетенций в области оценки устойчивости развития предприятий индустрии питания с применением современных финансово-экономических и маркетинговых методов анализа и управления. А также разработки стратегии выживания предприятий в условиях риска и неопределенности результатов производственно-коммерческой деятельности, совершенствования техники и технологии эффективного производства, как необходимого условия производства конкурентоспособной кулинарной продукции и фактора эффективного устойчивого управления предприятием.

Теоретические и методологические вопросы управления устойчивым развитием предприятий пищевой отрасли нашли отражение в трудах многих ученых: А. Богданова, В. Боева, П. Бунича, Н. Попова, В. Ивантера, Б. Карлоффа, Д. Львова, Дж. Робинсона Г. Шмелева, А. Алтухова, А. Бондаренко, В. Гусева, В. Денискина, А. Жигалова, В. Дасковского, В. Киселева, В. Комарова, Л. Силаевой, Т. Рябовой и др.

Изучение модуля «Современные инструменты антикризисного управления экономической и финансовой деятельностью на предприятиях индустрии»

стрии питания» имеет прикладную направленность и обеспечивает формирование компетенций в области устойчивого управления и инновационного развития предприятий индустрии питания в условиях неопределенности внешней среды и возникновения риска банкротства предприятий питания.

В данном учебном пособии детально рассматривается сущность и типология кризисных ситуаций в индустрии питания, анализируются основные факторы возникновения финансово-экономического кризиса и основные методы обеспечения устойчивого развития на предприятиях пищевой промышленности и общественного питания. Приводятся основные критерии оценки предпринимательского риска, по которым могут приниматься решения в условиях неопределенности с применением математических методов.

В практической части учебного пособия предлагается проанализировать основные финансовые показатели деятельности сети предприятий питания и разработать современную методику обеспечения эффективности системы антикризисного управления экономической и финансовой деятельностью предприятия питания.

## **1. СУЩНОСТЬ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ**

Экономическая наука изучает кризисы практически с момента их возникновения. Экономический кризис (в переводе с греческого “решение”) – это следствие шоковых ситуаций и нарушений равновесия системы, поражающих экономику в разные периоды и имеющих последствия, устойчивые во времени. Понимание сущности кризиса является основой для выработки программы устойчивого развития предприятия.

Экономический кризис обусловлен причинами внешнего и внутреннего характера. Имеются четкие признаки, по которым можно судить о наличии и масштабах экономического кризиса. На макроуровне экономический кризис проявляется в основном в распаде традиционных хозяйственных связей и усилении диспропорций. На микроуровне предприятие, прежде всего, в связи с потерей потребителей и ресурсной базы, выпадает из системы общественного производства.

Изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, закономерно требуют новых принципов управления. Чем больше проявляется воздействие внешней среды, тем больше внимания высшее руководство должно уделять изучению процессов, происходящих в окружении предприятия, и разработке адекватных реакций на возможные внешние воздействия, способов долгосрочного развития. Центр внимания смещается во внешнюю среду, целевые установки менеджерам - в область долгосрочного устойчивого развития.

Впервые природу кризиса исследовал Богданов А.А., который отмечал, что кризис – явление универсальное, а значит и объективно.

Редкая организационная форма в своем развитии минует фазу кризиса. Первоначально под кризисом понималось завершение или перелом в ходе какого-либо процесса, имеющего характер противостояния, борьбы. Действительно, до “кризиса” противостояние постоянно нарастает, противоречия обостряются, и какая-то организационная форма все больше и больше несет в

себе степень неопределенности. Это продолжается до тех пор, пока одна из противоборствующих сторон не одержит победу, или же обе стороны не найдут компромиссное решение, то есть момент кризиса – это снятие неопределенности. Кризис является фазой, завершающей определенный этап в развитии организационной формы (системы), и в то же время начальной (первой) фазой нового этапа развития формы.

Начинается нечто новое, организационно иное, чем прежде. Богданов А.А. определяет кризис следующим образом – “смена организационной формы комплекса”. Форма – это “совокупность между элементами”.

Система – это множество элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих при этом единое целое. Отсюда можно сделать вывод, что используя понятие “форма”, Богданов под этим понимает понятие “система”. Таким образом, смена форм или изменение системы, может состоять либо в уничтожении прежних связей, либо в воспроизводстве новых, либо то и другое вместе взяты. Последнее с точки зрения систем, на наш взгляд наиболее часто встречается и означает эволюционное, а не революционное, развитие системы или формы.

Индустрия питания – это форма взаимодействия и связей, различных самостоятельно хозяйствующих объектов. Простейшую рыночную систему можно представить в виде двух противостоящих, но взаимосвязанных элементов: производитель и потребитель. Каждый из них развивается в границах заданной формы. Первоначально возникнув, форма удовлетворяет оба элемента, удовлетворяя себя, элементы в то самое время развиваются, а развиваясь, им недостаточно уже того, что они могут получить внутри формы. Возникает противоречие между элементами, которое требует своего разрешения, – вот это противоречие и будет являться экономическим кризисом.

Типология кризисных ситуаций достаточно неоднозначна. Специалисты разделяют кризисы на различные типы и виды в зависимости от определенных признаков.

С. Блэк разделял все кризисы на 2 вида: “известное неизвестное” (ИН)

и “неизвестное неизвестное” (НН). Абсолютное большинство кризисов, с которыми сталкиваются организационные структуры – ИН и, в принципе, прогнозируемы, но однозначно неизвестно произойдут они, где именно и когда именно. Например, в силу своей деятельности многие предприятия потенциально могут столкнуться с аварией.

По Катлип, Сентер кризисы по динамике протекания разделяются на неожиданные (происходят внезапно, требуют профилактического плана действий); назревающие (дают больше времени для изучения и планирования, но вступают в разрушительную стадию внезапно); непрерывные (длятся месяцами и даже годами). Большинство кризисов являются назревающими, а неожиданными для предприятия они “кажутся”.

Ньюс, Скотт и Турк предложили классифицировать кризисы по источнику возникновения и последствий:

- разрушительные (катастрофические последствия);
- неразрушительные (неожиданные угрозы, но потери отсрочены или отсутствуют);
- природные (землетрясения, торнадо, ураганы, засухи, эпидемии);
- преднамеренные (акты терроризма, разглашение секретов, умышленные слухи, угрозы отравления продуктов);
- непреднамеренные (взрывы, пожары, аварии, биржевые крахи, банкротства, финансовый кризис, проблемы на производстве).

Под непредвиденными обстоятельствами, которые упоминались ранее, может подразумеваться любое изменение в организации, даже, рост ее доходов. Любое изменение, позитивное и негативное, – это уже кризис, поскольку требуются разъяснения. Такие кризисы получили название “обыкновенных”, они составляют львиную долю кризисов на “обыкновенные” кризисы компании, как правило, вообще не реагируют.

Чванов Г. П. применительно к фирме предложил классифицировать кризисы следующим образом (рис.1):

- технологический (производственный), при возникновении, которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию;

- социальный (социально-управленческий), возникает в результате появления между работниками или их группами конфликтов, и ведут к принятию неэффективных решений на производстве;

- финансовый, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли;

- организационный – возникает в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри, между исполнителями;

- информационный, являющейся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает изменений, положение дел в самой фирме. Это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь; позволяет проводить неэффективную политику, что приносит существенные потери организации.

- кризис взаимодействия между собственниками предприятия или между собственниками и властью. Противоречия в их интересах, в конечном итоге, отражаются на финансах организации и между собой тесно связаны.

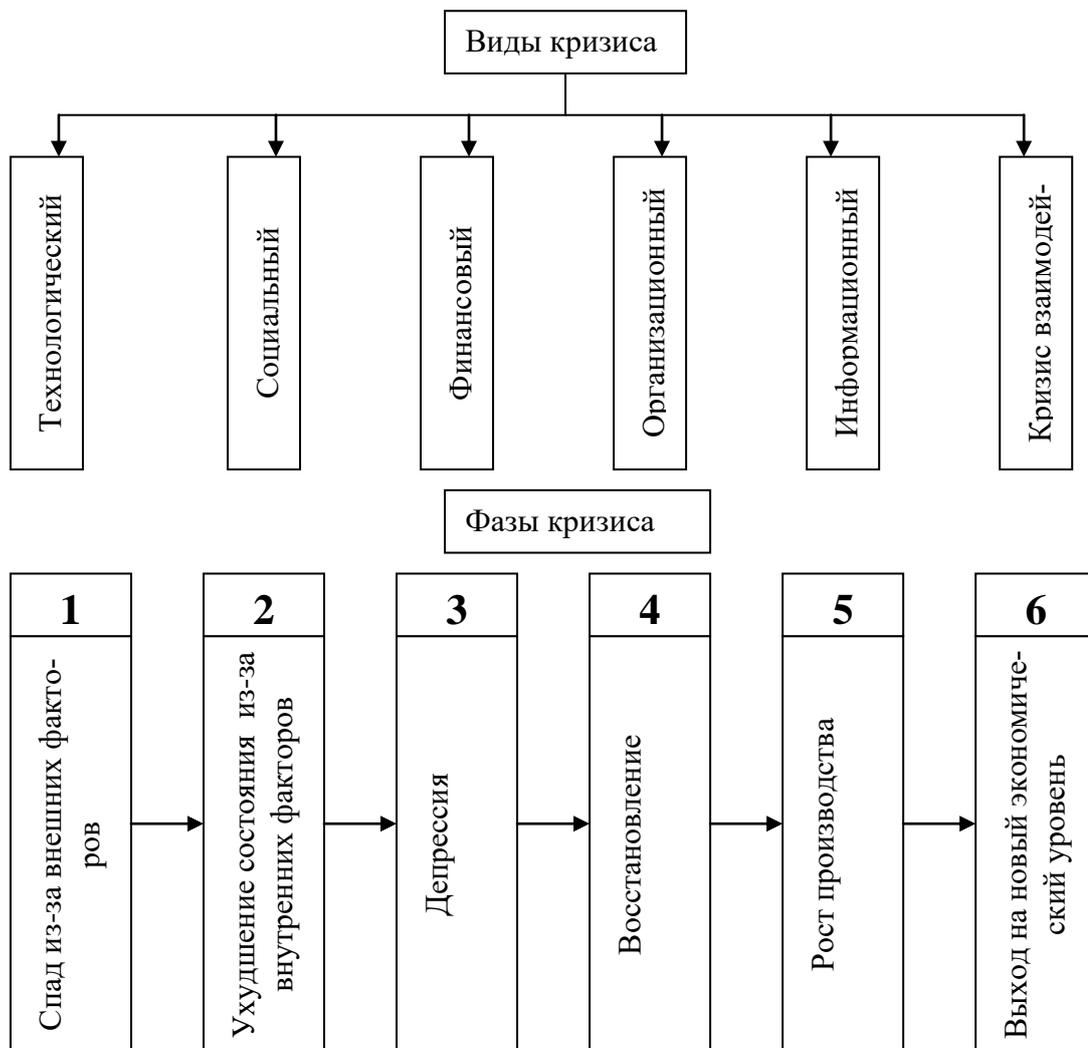


Рис.1. Виды и фазы кризиса организации

Фазы развития и преодоления кризисов на предприятиях индустрии питания включают:

**1 фаза** – спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов потребительского рынка;

**2 фаза** – дальнейшее ухудшение деятельности под влиянием внутренних причин в организации (без ухудшения условий на потребительском рынке);

**3 фаза** – депрессия – приспособление предприятия к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных устойчивых мер);

**4 фаза** – восстановление финансового равновесия, оживление производства и реализации кулинарной продукции до предкризисного уровня;

**5 фаза** – рост производства кулинарной продукции, ускорение экономического развития предприятия, увеличение товарооборота в краткосрочной перспективе;

**6 фаза** – поддержание нового экономического уровня развития предприятия, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования.

Кризис может вызывать следующий, вплоть до цепной реакции. Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Внутренними причинами возникновения кризиса на предприятиях индустрии питания могут быть возникшие диспропорции и нарушение равновесия между:

- группами собственных и заемных средств и их размещением;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации и денежной составляющей выручки;
- доходами и объемами краткосрочных займов;
- качеством кулинарной продукции и ее ценой на рынке;
- ценой продукции и затратами на ее производство;
- уровнем технического оснащения предприятия и его конкурентов;
- дебиторской и кредиторской задолженностью;

- объемами инвестиций и доходами по ним.

Эти диспропорции можно представить графически (рис.2-4).

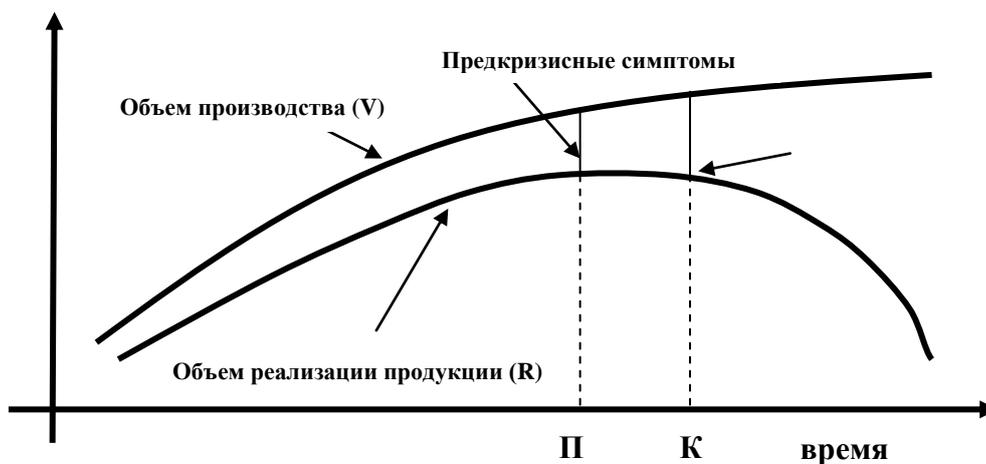


Рис. 2. Диспропорции между объемом производства и реализацией продукции и возникновение кризиса

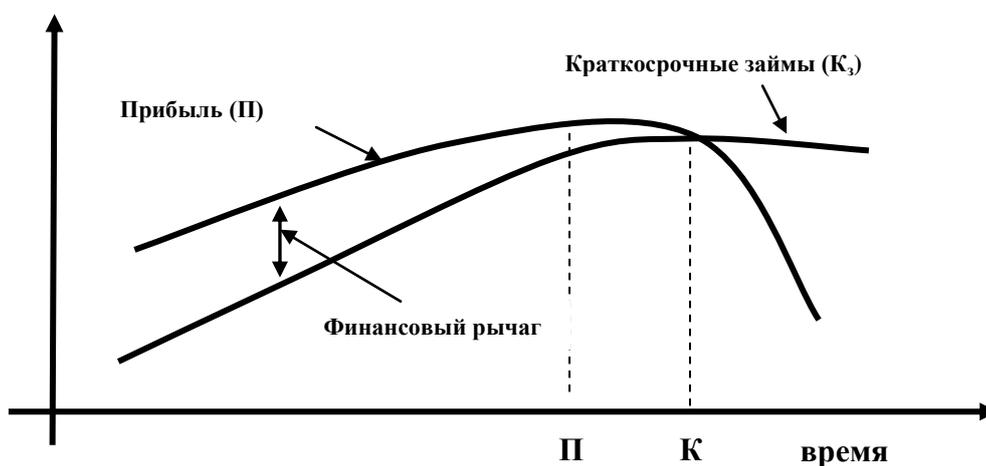


Рис. 3. Кризис и финансовый рычаг

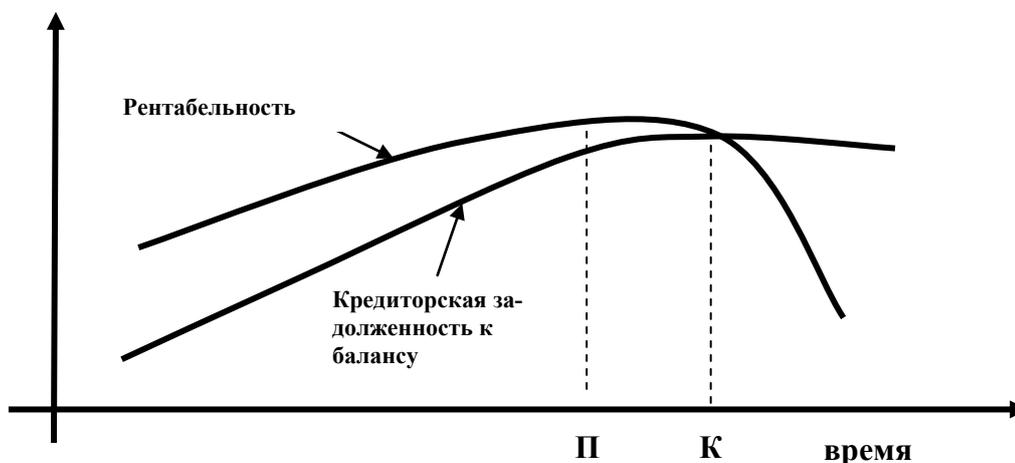


Рис. 4. Диспропорции между рентабельностью и кредиторской задолженностью при возникновении кризиса

На рис. 2 демонстрируется изменение во времени объема производства (V) и реализации кулинарной продукции (R). На этой модели можно проследить появление симптомов кризиса в точке П и далее возникновение и развитие кризисных явлений в точке К в результате снижения объемов реализации и затоваривания складов готовой продукцией.

Можно проследить аналогичную тенденцию изменения во времени:

- прибыли и краткосрочных займов  $K_3$  (рис. 3). По мере уменьшения финансового рычага возникают предкризисные симптомы, и точка пересечения кривых свидетельствует о наступлении кризиса;
- рентабельности и удельного веса кредиторской задолженности в балансе организации (рис. 4).

Снижение рентабельности и рост задолженности также приводит к возникновению кризисной ситуации. По динамике изменения соотношения других показателей по возникающим симптомам можно диагностировать возможность появления кризиса. Результаты наступившего кризиса могут быть различными.

Правильно организованный экономический и финансовый менеджмент может ослабить влияние кризиса и добиться восстановления жизнеспособности предприятия. Может произойти обновление организации при сохранении собственников и руководителей или реструктуризация организации (слияние, разделение, присоединение, выделение). При других условиях кризис может привести к полной ликвидации организации, смене собственника и перестройке процесса функционирования предприятия.

При рассмотрении кризисных явлений необходимо уделить внимание взаимодействию целого ряда факторов: внешних (на них предприятие не может влиять вообще или влияние может быть слабым) и внутренних (как правило, они зависят от организации работы самого предприятия). Способность предприятия приспособиться к изменению технологических, экономических и социальных факторов — гарантия его выживания.



Рис. 5. Основные факторы возникновения кризисных ситуаций

В экономической литературе к внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность предприятия, относятся:

1. размер и структура потребностей населения;
2. уровень доходов и покупательная способность населения;
3. политическая стабильность внутренней политики;
4. инновационное развитие, как факторов конкурентоспособности;
5. уровень культуры потребления, предпочтения товаров;
6. международная конкуренция: различия в стоимости рабочей силы и

применяемых производственных технологий.

Внешние факторы могут быть международного и национального характера. К внутренним факторам, оказывающим ощутимое влияние на финансовую состоятельность каждого хозяйствующего субъекта, относятся причины политического, экономико-демографического, психографического (культурного) и научно-технического характера.

Политическая стабильность и направленность внутренней политики государства, выражаются в отношении к предпринимательской деятельности и принципах государственного регулирования экономики, к формам собственности, мерам по защите прав потребителей и предпринимателей, которые аккумулируются в законодательных актах, определяющих деятельность предприятий.

Экономико-демографические факторы характеризуются размером и структурой потребностей: платежеспособным спросом, уровнем цен, возможностями кредитования, существенно влияющих на предпринимательскую активность. Падение спроса, например, характерное для соответствующей фазы экономического развития, приводит к обострению конкуренции, разорению или поглощению обанкротившегося предприятия.

Факторы психографического характера проявляются в привычках и нормах потребления продуктов питания, предпочтении к одним блюдам и в отрицательном отношении к другим.

Уровень технического развития определяет составляющие процесса производства и его конкурентоспособность. Изменения в техническом развитии, производимые предприятием в целях обеспечения конкурентных преимуществ, требуют, как правило, значительных инвестиций, что может отрицательно отразиться на прибыльности предприятия.

Внешним фактором кризиса являются технологические разрывы, когда предприятия, лидеры в своей области, становятся отстающими. На финансовом положении предприятий негативно сказываются последствия экономического спада, инфляции, активизация конкурентов.

Предприятие может подвергнуться испытаниям при переменах в сфере государственного регулирования, спадах государственного заказа.

Бороться с кризисом, в национальных масштабах, отдельное предприятие может, если будет проводить гибкую политику, способную значительно смягчить негативные последствия общего спада.

Внутренний аспект борьбы с кризисом заключается в способности обеспечить объем оборотных средств, требуемый для ведения хозяйственной деятельности через внутренние факторы развития предприятия можно представить в виде: стратегия предприятия; принципы его деятельности; ресурсы и их использование; качество и уровень маркетинга. В свою очередь, они включают десятки, если не сотни конкретных факторов, действующих на каждом предприятии избирательно.

До 90 % кризисов на малых и средних предприятиях связано:

- с возникновением убытков предприятия, ввиду неудовлетворительной связи с рынком, неконкурентоспособности товара, несвоевременного обновления ассортимента продукции;
- с резким повышением себестоимости производства и сбыта;
- с утратой культуры производства, которая зависит от состава персонала, технического уровня производства, социальной атмосферы управления, от уверенности коллектива в эффективной работе;
- с неудовлетворительными стимулами труда у персонала.

Причины экономического кризиса предприятий индустрии питания кроются в них самих. Как подтвердили исследования, внутренние факторы усугубляют действие внешних факторов.

А.П. Градов и Б.И. Кузин предлагают классификацию не непосредственных причин кризисных явлений в экономике предприятия, а составляющих внешней и внутренней среды организации, любой из которых может повлиять на вхождение предприятия в кризис. В качестве симптомов надвигающегося кризиса в деятельности авторы выделяют: падение прибыльности;

дефицит наличных средств; кризис ликвидности и падение платежеспособности.

Однако неплатежеспособность предприятия не всегда свидетельствует о кризисной ситуации в деятельности самого предприятия питания. Нередко неплатежеспособность возникает как следствие неоплаты партнерами выполненных предприятиями заказов. Разовое возникновение такой ситуации не есть свидетельство кризиса предприятия. Но, если это становится общим правилом, то на предприятии возникает кризисная ситуация.

Процесс воздействия внешних факторов функционирования и развития предприятий на его внутреннюю среду можно показать на основе понятия **«поле деловой активности»**, введенного В. М. Архиповым.

Под полем деловой активности понимается отображение потенциала предприятия на те товарные рынки, запросы которых это предприятие способно удовлетворить с желаемой нормой прибыли. При этом отдельные компоненты «внешней среды» существенно влияют на поле деловой активности. Например, инфляция, а также снижение курса рубля по отношению к доллару сокращают величину спроса, а высокие процентные ставки на банковский кредит уменьшают возможности наращивать потенциал. Налоговая система, политическая нестабильность также увеличивают предпринимательский риск и «сжимают» поле деловой активности.

Следовательно, факторы внешней среды способны как увеличивать, так и уменьшать возможности предприятия или поле его деловой активности. В том случае, когда внешние факторы полностью не совмещаются с потенциалом предприятия, величина поля деловой активности приближается к нулю. Такая ситуация складывается, например, при полном несоответствии выпускаемой кулинарной продукции предприятия покупательскому спросу.

Довольно подробная классификация факторов, способствующих банкротству предприятий индустрии питания, в исследовании А.П. Градова дифференцирована по стадиям так называемого «жизненного цикла конкурентной позиции предприятия», фактически воспроизводящей известные

стадии жизненного цикла предприятия (зарождение-> ускорение роста-> замедление роста-> зрелость-> спад). Сами факторы исследованы в рамках параметров производства и внешней среды.

Параметры факторов производства особенно важны на стадии зарождения: неправильное определение миссии фирмы и ее производственного профиля; низкие предпринимательские способности владельца фирмы; низкая квалификация управленческого персонала фирмы; неадекватный маркетинг; высокая доля заемного капитала; низкая квалификация исполнителей; неадекватность транзакционных издержек, т.е. издержек, связанных с заключением сделок.

На этапе роста жизненного цикла предприятия основная опасность скрывается в большой доли заемных средств. В этой ситуации предприятие может не обеспечить выплаты своим кредиторам.

На этапе зрелости угрозу благополучию фирмы создают: замедление оборачиваемости средств, потеря гибкости в управлении, неадекватность маркетинга и транзакционных издержек, старение основного капитала

На этапе спада действуют те же факторы, что и на этапе зрелости, но положение усугубляется общей неблагоприятной обстановкой.

С учетом этого выявлены зависимость управления устойчивостью деятельности предприятия от факторов внутренней и внешней среды (рис. 6).

Под механизмом возникновения кризисных явлений в экономике предприятия индустрии питания следует понимать систему внешних и внутренних факторов, вызывающих выход предприятия из равновесного состояния, то есть нарушение его финансовых и производственных потоков, влекущих за собой падение объемов продаж, прибыли и других показателей стратегической эффективности, а также кризис ликвидности и платежеспособности.



Рис. 6. Зависимость управления устойчивым развитием предприятия индустрии питания от факторов внутренней и внешней среды

Исследования показали, что различают два основных варианта обратной связи профилактики кризиса: отрицательная и позитивная. Первый основан на корректировке входных воздействий на систему по данным об отклонениях фактических значений выхода от заданных. Отрицательная обратная связь минимизирует отклонения от нормы и, тем самым, обеспечивает устойчивое равновесие системы. Положительная обратная связь предназначена для усиления желаемых для системы изменений в процессе ее развития с целью перехода этой системы в новое состояние.

Когда ставится цель выживания предприятия, то для ее реализации достаточно оперативного управления на основе механизмов отрицательной обратной связи, способных затормозить кризис и восстановить устойчивое положение.

Чтобы сделать процесс восстановления устойчивости организации необратимым, оперативное управление выхода из кризиса следует дополнить стратегическим, предполагающим планирование положительных изменений производственного потенциала, на базе механизма положительной обратной связи.

Таким образом, выживание предприятия питания – это управляемый процесс его выхода из кризиса и создания предпосылок для дальнейшей стабилизации экономики предприятия.

### **Контрольные вопросы по главе 1**

1. Дайте определение понятия «кризис»
2. Сущность и природа кризисных ситуаций
3. Перечислите основные причины возникновения кризисов
4. Приведите классификацию кризисов
5. Дайте характеристику основных фаз развития кризисной ситуации
6. Перечислите основные факторы возникновения кризисных ситуаций
7. Кризисы в организации с точки зрения теории катастроф
8. Охарактеризуйте систему внешних и внутренних факторов, вызывающих выход предприятия из равновесного состояния
9. Перечислите основные стадии «жизненного цикла конкурентной позиции предприятия»
10. Дайте характеристику «поля деловой активности» предприятия

## **2. МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ**

Мировая и отечественная практика убедительно доказала, что качественное преобразование управления субъектами рынка в период внешней неопределенности приобретает исключительное значение. Развитие экономического кризиса вызывает потребность в эффективном устойчивом управлении, поскольку практически все банкротства происходят из-за неудовлетворительного менеджмента.

Существуют разные точки зрения на сущность устойчивого управления. В зарубежных источниках оно понимается как деятельность руководства по профилактике и преодолению неожиданно возникших экстремальных ситуаций. Другая точка зрения рассматривает устойчивое управление как систему мер, направленных на восстановление платежеспособности предприятия через процедуры банкротства, что приближает устойчивое управление к арбитражному.

Анализ трудов отечественных авторов по проблемам устойчивого управления показывает, что до сих пор в российской деловой и политической среде нет единого подхода к целям и задачам устойчивого управления. Часть специалистов рассматривает устойчивое управление в основном с позиции чисто финансового процесса, связанного с ликвидацией задолженностей предприятия (Г.П. Иванов, Э.С. Минаев, В.П. Панагушин, В.Г. Крыжановский, В.И. Лютер, Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина, А.И. Семенихин и др.). Другие авторы в устойчивом управлении подчеркивают лишь деятельность менеджеров предприятия (С.Г. Беляев, Г.З. Базаров, Л.П. Белых, В.И. Кошкин, А.Л. Градов, А.Г. Грязнова, Э.А. Уткин и др.).

В организации на любом этапе ее развития существует опасность кризиса даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотно-

шение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы.

По оценке А.Г. Грязновой наиболее репрезентативное из них следующее: «Устойчивый экономический и финансовый менеджмент - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной антикризисной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

По мнению ряда современных российских авторов (А.А. Беляев, А.П. Градов, Э.М. Короткое, Б.И. Кузина и др.), управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда устойчивым. Отсюда, устойчивое управление можно определить как деятельность, в которой поставлено предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

С позиций стратегического менеджмента устойчивое управление начинается с момента определения миссии и целей предприятия питания, поддержания стратегического потенциала, способного обеспечивать в течение продолжительного периода конкурентное преимущество предприятия. Для этого необходимо вести анализ состояния макро- и микросреды, финансового состояния предприятия и выявление возможности наступления несостоятельности; исследования механизма возникновения, обнаружения угроз и разработки поведения в условиях кризисных ситуаций. Такая трактовка сущности устойчивого управления определяет его предотвращающую, опережающую направленность.

Э.С. Минаев, В.П. Панагушин в устойчивом управлении основное значение придают предотвращению неплатежеспособности и несостоятельности предприятия. Они понимают под устойчивым управлением диагностику причин возникновения кризисной ситуации; анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ для выбора стратегии поведения; бизнес-планирование и разработку процедур повышения конкурентных преимуществ; финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.

Важным этапом устойчивого управления является выяснение причин кризиса на предприятии. Как показали многочисленные исследования, на первом месте среди причин кризиса обычно оказывается неэффективный менеджмент. Частыми причинами кризиса также являются неконкурентоспособность выпускаемой продукции, невостребованной на потребительском рынке и использование имущества предприятия в личных целях, т.е. злоупотребление им (табл. 1).

Таблица 1

**Причины кризисной ситуации на предприятиях индустрии питания**

Причины	% ответивших на данный вопрос: «почти всегда» или «часто»
Неэффективный менеджмент	80
Нестабильное сырьевое обеспечение	33
Невостребованная спросом продукция	65
Использование имущества предприятия в личных целях	42
Форс-мажорные обстоятельства	70

Как свидетельствует практика, неравномерность процесса функционирования системы потребительского рынка следует рассматривать как некую общую закономерность. Соответственно, любое управление можно предста-

вить устойчивым. Отталкиваясь от этого, необходимо дифференцировать понятие кризиса на фазы:

**Первая** – ухудшение финансового положения предприятия питания, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать в области стратегического и тактического (снижение издержек производства, повышение производительности труда) управления.

**Вторая** – наступление убыточности предприятия. Решение проблемы реализуется через реструктуризацию предприятия при необеспечении которой, как правило, наступает третья фаза кризиса.

**Третья** – направление на погашение убытков части оборотных средств в режиме сокращенного производства. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

**Четвертая** – неплатежеспособность, когда нет средств профинансировать даже сокращенное производство и платить по предыдущим обязательствам. Для предупреждения угрозы остановки предприятия необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственно-технологического процесса.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия питания, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация, требует необходимого антикризисного управления.

Особенность процесса устойчивого развития состоит в том, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Однако реализация устойчивых процедур начинается лишь на определенном этапе жизненного цикла – в условиях резкого спада, характеризующегося, как правило, неплатежеспособностью предприятия.

Меры антикризисного экономического и финансового управления, находящиеся за рамками процедур банкротства и призванные предупредить кризис и нейтрализовать последствия возникновения кризисных ситуаций, должны применяться на всех стадиях жизненного цикла. На предприятии, на котором уже наступил кризис, и необходимы меры по выведению его из этого состояния, устойчивое управление – это совокупность форм и методов реализации устойчивых процедур, установленных Законом о несостоятельности (банкротстве).

Банкротство можно рассматривать как некоторую оздоровительную процедуру, и тогда оно будет являться единственным средством спасения предприятия от экономического краха. Можно видеть в банкротстве последний шанс для кредиторов и акционеров сместить некомпетентное, а может быть и коррумпированное, руководство.

Банкротство может приводить к взаимовыгодному мировому соглашению, достигнуть которого без применения процедуры или угрозы реального банкротства было бы сложно или вовсе невозможно. В таблице 2 классифицированы позитивные и негативные последствия, возникающие в результате наступления кризиса в организации.

Основная задача антикризисного управления заключается в целенаправленном воздействии на предприятие с целью своевременной профилактики банкротства, либо выводе его из кризиса. Таким образом, антикризисный менеджмент на предприятии индустрии питания можно определить как систему, включающую: прогнозирование, профилактику, преодоление, вывод и нейтрализация последствий кризиса.

Таблица 2

**Возможные последствия кризиса предприятия индустрии питания**

Позитивные	Негативные
Ослабление кризиса	Усиление кризиса
Финансовое оздоровление (преодоление кризисного состояния)	Переход к новому кризису

Продолжение таблицы 2

Позитивные	Негативные
Сохранение организации как юридического лица	Ликвидация организации (распродажа имущества организации)
Реструктуризация организации	Смена собственника

В практической деятельности предприятия питания развитие кризисного финансового состояния проходит путь от эпизодической до устойчивой неспособности удовлетворять требования кредиторов. Причины неплатежеспособности могут быть вызваны отставанием от запросов рынка (по предлагаемому ассортименту, качеству, цене) и неудовлетворительным финансовым руководством предприятием, когда оно избыточно отягощается обязательствами. В данном случае можно говорить о неудовлетворительном менеджменте.

Исследования показали, что значительную роль в устойчивом управлении играют интеллектуальные возможности менеджера. Как видно из данных табл. 3, все из рассмотренных факторов играют в уровне устойчивого управления наибольшую роль: профессиональная квалификация, интеллектуальные возможности специалистов, лидерские способности руководителя, платежеспособность клиентов (отмечено единодушно как важный и крайне важный фактор). В меньшей мере отмечена роль лояльности сотрудников, что свидетельствует о достаточно жестких мерах, к которым приходится прибегать в процессе устойчивого управления.

Таким образом, обобщая результаты многочисленных исследований можно сделать вывод, что антикризисное управление является необходимым условием преодоления отраслевого экономического кризиса, без которого невозможно сколько-нибудь значительное изменение социально-экономической ситуации к лучшему на макро- и микроуровне, где на первый план выходят маркетинговые инструменты, без применения которых невозможно переломить кризисные колебания в русло позитивного развития.

**Влияние элемента интеллектуальных возможностей на успех антикризисного менеджмента на предприятиях индустрии питания**

Элемент	% ответов				
	Совсем не важно	Не важно	Не знаю	Важно	Крайне важно
Профессиональная квалификация специалистов				45	55
Лидерские способности руководителя				40	60
Интеллектуальные возможности специалистов				60	40
Лояльность сотрудников предприятия		10	40	30	20
Ноу-хау производства и его защищенность	5	5	6	45	34
Платежеспособность клиентов предприятия				60	40
Лояльность поставщиков предприятия	5	15	10	50	20

Совершенствование механизма устойчивого управления, создание условий для финансового оздоровления предприятий индустрии питания – реальный путь повышения экономической эффективности. В свою очередь проблема налаживания эффективного устойчивого управления сложна в практическом отношении и требует серьезной проработки.

### Контрольные вопросы по главе 2

1. Дайте определение понятию устойчивое управление.
2. Дайте характеристику основным фазам антикризисного управления.
3. Перечислите позитивные и негативные последствия кризиса.
4. Назовите основные причины неплатежеспособности предприятия.

### **3. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ**

Неустойчивое состояние предприятия питания, с позиции маркетинга, означает неверное позиционирование, низкий уровень эффективности принимаемых мероприятий маркетинг-микс, которые ведут к падению объемов продаж. Это состояние не возникает мгновенно. Процесс перехода в условия кризиса начинается с постепенного ухудшения таких экономических показателей работы организации как сбыт, прибыль, рентабельность (сначала отдельных цехов, а затем и предприятия в целом), имидж в глазах потребителей.

Руководители организации должны своевременно отреагировать на этот процесс путем установления объективных причин его возникновения и создания комплекса маркетинговых мероприятий, препятствующих дальнейшему развитию кризисного процесса.

Маркетинговыми причинами неустойчивости могут быть упущения руководства предприятия питания в маркетинге: выборе целевого рынка, позиционировании товара, прогнозе сбыта, маркетинговой информации, ценовой и товарной политике, оценке внутренних возможностей предприятия, выборе концепции маркетинга и его целей, качестве проведения маркетинговых исследований.

Отсюда и задача маркетологов предприятия – выяснить маркетинговые составляющие кризисного процесса и предложить радикальные меры его преодоления. Для того, чтобы сформулировать причины кризисного состояния предприятия и соответствующие рекомендации по выходу из него, необходимо провести анализ потребительского рынка и предпринимаемых стратегий.

Анализ стратегии должен исходить из сути понятия “стратегическое планирование предприятия”. Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия меж-

ду стратегическими целями предприятия, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Стратегии предприятия питания в комплексе служат достижению конкретных целей. Причем не только цели определяют стратегии, но и стратегии существенно влияют на формулировку целей. Этим задаются направления рыночных возможностей, прогнозируют затраты, количество и квалификацию персонала.

Стратегическое планирование – это постоянная и обязательная функция управления предприятием, тем более, незаменимая в условиях кризиса. На практике для многих российских предприятий индустрии питания характерны стратегии, ограниченные сложившимися методами деятельности, а целями – получение прибыли. Такие стратегии теряют свой направляющий и стабилизирующий эффект, подавляют творчество персонала, оправдывают любые затраты, способствуют распылению средств и усилий.

Нередко разработка стратегий происходит при резком изменении рыночной ситуации: при появлении на рынке более конкурентоспособной кулинарной продукции, либо при изменении (ограничение, расширение) собственных возможностей предприятия, в результате разделения предприятия или появления дополнительных источников финансирования.

Основными факторами, влияющими на комплекс стратегических решений, является: потенциал предприятия (финансы, управление, производство, сбыт, маркетинг, кадры), конъюнктура продаж и макросреда. Факторы влияния существенны в зависимости от специфики предприятия.

Для разработки стратегий развития предприятия питания при анализе потенциала предприятия все существенные факторы должны рассматриваться с точки зрения имеющегося потенциала, и недочеты в них фиксируются с целью возможной оптимизации этих факторов, т.е. устранение их отрицательного влияния на состояние предприятия.

Возможности предприятия теснейшим образом связаны с его потенциалом, поэтому целесообразно сначала проанализировать состояние потенци-

ала предприятия и выяснить все его дефекты, и уже после этого переходить к анализу рыночных возможностей предприятия, т.е. констатировать существующие возможности и определить новые, способные благотворно повлиять на выход из кризисной ситуации предприятия.

Оценивая отраслевой потенциал предприятия, необходимо учитывать: уровень управления, финансы, производство, сбыт, маркетинг, кадры.

Управление следует оценивать по следующим параметрам:

- скорость принятия решений, т.к. от нее зависит возможность оперативного реагирования системы на изменение рыночной ситуации;
- обоснованность принятия решений и делегирование полномочий;
- контроль над сроками выполнения решений;
- система поощрений и наказаний;
- кадровое обеспечение, служебный рост, развитие и мотивация;
- качество планирования, возможность последовательных действий, направленных на достижение конкретных целей;
- лидерство – восприятие персоналом руководителя как лидера, за которым стоит идти, способность руководителя увлечь за собой.

Финансы часто выступают ограничивающим фактором в разработке и в реализации стратегий. Маркетинговый анализ целесообразно сконцентрировать исследованием:

- объема собственных финансовых резервов. Чаще всего именно он определяет стратегию, поскольку возможность привлечения сторонних финансовых средств существует далеко не всегда, тем более при кризисной ситуации для предприятия питания;
- возможностью привлечения дополнительных финансовых средств, в качестве ускорителя развития предприятия;
- график поступления финансовых средств;
- оперативность управления финансовыми ресурсами.

При анализе производства предприятия оцениваются следующие факторы:

- технологический уровень и гибкость производства;
- возможности расширения производства;
- существующее качество продукции и возможность его изменения;
- практика планирования и управления.

При анализе товарооборота предприятия питания целесообразно рассматривать следующие факторы:

- фазы жизненного цикла товаров: по статистическим данным предприятия;

- наличие, уровень и методы работы со статистической информацией. Уровень статистической информации определяется ее наличием за длительный срок, пригодностью и удобством использования, полнотой. Методы работы со статистической информацией удовлетворительны, если позволяют строить стратегический прогноз и предусматривают систему оперативного реагирования в случае расхождения реальности с прогнозом;

- организация сбытовой сети: реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность предприятия питания.

При оценке влияния маркетинга на причины кризисного состояния предприятия питания важно проанализировать следующие факторы:

- наличие и уровень маркетинговых исследований. При полном отсутствии исследовательской функции маркетинга на предприятии не могут быть применены стратегии диверсификации, т.к. выход на новые рынки с новой продукцией без прогнозирования реакции рынка обречен на провал;

- ценовая политика не должна ограничиваться однообразием, что сужает выбор возможных стратегий;

- методы продвижения и стимулирования, целесообразно скорректировать для достижения новых целей. Опыт предприятия в применении эффективных методов расширяет ее возможности в выборе стратегий;

В кадрах предприятия оценивается уровень квалификации ее персонала. Система мотивации, расстановка – все это может достаточно быстро и динамично меняться при необходимости перехода к иным стратегиям, но на

подбор кадров, их адаптацию к условиям предприятия, обучение требуется время. Поэтому принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

Процесс поиска рыночных конъюнктурных возможностей предприятия питания складывается из этапов: выявление неудовлетворенных потребностей покупателей, определение емкости рынка, предварительная оценка рентабельности, выбор рыночных возможностей, исходя из найденных альтернатив.

Рыночные возможности предприятия определяются неудовлетворенными потребностями рынка. В ситуации, при которой потребитель полностью удовлетворен услугами действующих предприятий, предлагать ему аналогичные услуги на аналогичных условиях бесперспективно. Хотя у покупателя могут существовать неудовлетворенные потребности в более качественных кулинарных изделиях, более льготных условиях, более объемном сервисе.

Задача исследователей причин кризисного состояния предприятия питания на этапе изучения стратегий или их разработки – построение возможно большего числа гипотез. Значительная часть гипотез выбраковывается сразу из-за их несоответствия потенциалу предприятия, а оставшиеся проверяются тем или иным способом, в зависимости от специфики.

Результатом проверки гипотез может являться определение для нескольких наиболее перспективных групп потребителей объемов ожидаемого спроса, требований к продукции, условий поставки и сопутствующего сервиса, возможных цен, способов распределения, методов стимулирования сбыта.

Применительно к конъюнктуре продаж теория маркетинга классифицирует позитивные потенциальные возможности предприятия как: интенсивный рост, расширение границ рынка, совершенствование товара или услуги. Специально выделяется регрессивная интеграция (покупка поставщиков), прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей), горизонтальная интеграция (покупка конкурентов), диверсификационный рост: кон-

центрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным каналам распространения), горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые каналы распространения), конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

Реализация антикризисных мер осуществляется в рамках общей системы маркетинга предприятия питания. Применительно к условиям конкретного рынка питания – спад производства, может быть ввиду сложной внутренней ситуации у потребителей. В этом варианте предлагается набор следующих маркетинговых мер, позволяющий предупредить кризис предприятия питания:

1. *Интенсивный маркетинг* предпочтения — быстрое проникновение на рынок за счет высокой цены товара при интенсивном стимулировании сбыта. Эта стратегия оправдана, когда потенциальные покупатели не осведомлены о товаре, а те, кто информирован, готов заплатить высокую цену даже в условиях достаточного конкурентного предложения.

2. *Выборочное проникновение* – высокая цена товара при низком уровне стимулирования при ограничениях емкости рынка, осведомленности большей части потенциальных покупателей и готовности тех, кто пожелает приобрести товар, приобрести ввиду отсутствия конкуренции.

3. *Широкое проникновение* – низкая цена широкомасштабного производства товара при высоком уровне стимулирования обеспечивает быстрое проникновение на рынок. Эта стратегия может реализоваться при условиях достаточной емкости рынка, низкой осведомленности покупателей; наличии на рынке товаров конкурентов.

4. *Пассивный маркетинг* – при низкой цене на товар и незначительном уровне стимулирования, когда рынок имеет большую емкость; покупатели хорошо осведомлены о товаре, но будут покупать товар только по относительно невысоким ценам.

5. *Маркетинг выживания* – направлен на повышение платежеспособности предприятия и достижение максимальной прибыли.

В систему антикризисных мер наиболее удачно вписывается «стратегия выживания». В ней представлен перечень предлагаемых действий, который систематизирован по признакам допустимых возможностей функционирования предприятия питания, осуществляется выбор оптимального движения в рыночной среде.

При продвижении старого товара на старом рынке емкость, как правило, известна. Она перепроверяется либо путем независимого исследования, либо путем оценки методики, применяемой предприятием. Для целей, предусматривающих диверсификацию, расширение границ рынка, совершенствование товара и т.д., емкость рынка должна быть определена вновь.

Исследование гипотез о запросах групп потребителей обычно четко очерчивает границы групп и предоставляет данные об ожидаемом спросе в группах. Таким образом, определение емкости рынка сводится к оценке целевых групп потребителей.

Определение перспективности выбираемых возможностей включает: стоимость разработки новой кулинарной продукции, сырья, производства, хранения, стимулирования сбыта, заработную плату персонала. Перечисленные компоненты себестоимости (затрат) определяются следующим образом:

- стоимость разработки, производства и хранения кулинарной продукции – путем изучения деятельности партнеров и конкурентов предприятия, опроса технологов и опытных производителей, сопоставления цен на аналогичные услуги;
- стоимость сырья – изучением прайс-листов поставщиков;
- заработная плата – на основании норм затрат труда, тарифов и средней сложившейся на рынке оплаты труда;
- стоимость стимулирования сбыта – на основании специальных исследований или возможностей конкурентов.

Для окончательного выбора конкретной альтернативы предприятие может провести эксперименты:

- цен и системы скидок отобранной целевой группе покупателей;
- возможностей увеличения доли рынка путем интенсификации усилий по увеличению числа контактов с потребителями;
- действия различных методов стимулирования: скидки наличными, премиальные партии, товар в качестве премии, техническая помощь;
- рентабельности сервиса различного уровня: ускоренная или бесплатная доставка, индивидуальная упаковка и расфасовка, бесплатный выезд специалиста для консультаций, т.е. проверяется, способно ли приращение сбыта компенсировать дополнительные издержки предприятия.

Стратегии всегда разрабатываются, исходя из реально существующей ситуации. Однако существенные для стратегий изменения могут происходить в макросреде маркетинга или в рыночных условиях (изменение платежеспособности спроса, поведения конкурентов и покупателей). Подобные изменения неподконтрольны предприятию, но часто могут быть спрогнозированы. От качества прогноза, сделанного при разработке стратегии предприятия, во многом зависит успех конкретного проекта, поэтому необходимо внимательно относиться к оценке качества прогноза.

Это определяет содержание предложенного алгоритма оценки эффективности управления устойчивостью деятельности предприятия питания от установления параметров необходимых и достаточных для оценки уровня эффективности управления устойчивостью предприятия до расчета и сравнения конкурентоспособных значения интегрального показателя, характеризующего уровень эффективности устойчивого управления деятельностью предприятия питания (рис. 7).



Рис. 7. Алгоритм расчета интегрального показателя оценки уровня эффективности устойчивого управления деятельностью предприятия питания

В соответствии с этим в общей системе показателей деятельности эффективности устойчивого управления предприятием питания необходимо выделить пять укрупненных блоков, соответствующих основным аналитическим направлениям деятельности предприятия питания: финансово-экономический, организационный, логистический, маркетинговый и уровень конкурентоспособности.

Переход к устойчивому управлению требует объединения всех пяти блоков в интегральную систему. В совокупности они могут комплексно отразить эффективность устойчивого управления на предприятии питания. Си-

система показателей для комплексной оценки результативности устойчивых мер представлена на рис. 8.



Рис. 8. Система показателей комплексной оценки эффективности предприятия питания

Интеграционный характер маркетинговых средств воздействия определяет необходимость комплексного использования методических подходов при их прогнозировании, планировании, контроле и оценке. Комплексность обусловлена многогранностью отношений и интересов людей, управляемых с помощью маркетинговых средств, а системность вытекает из принципа последовательности и взаимосвязанности действий менеджеров в маркетинговом цикле.

Формирование критерия и обоснование показателей эффективности устойчивых мер требует исследования содержания, а, следовательно, и показателей результата и затрат.

Затраты (З) и результаты (Р) могут сопоставляться между собой различными способами. Получаемые при этом показатели имеют не только разную форму, но и несколько различный смысл, акцентируя собой ту или иную сторону понятия эффективности:

- показатель  $(P/Z \rightarrow \text{мак.})$  характеризует результат, получаемый с единицы затрат;
- отношение  $(Z/P \rightarrow \text{мин.})$  обозначает удельную величину затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата;
- разница  $(P-Z \rightarrow \text{мак.})$  характеризует абсолютную величину превышения результатов над осуществленными затратами. Эта величина обычно и именуется эффектом производства (Э). При расчетах данного показателя подразумевается, что результаты и затраты выражены в единых единицах измерения;
- показатель вида  $(P-Z)/Z \rightarrow \text{мак.})$  характеризует эффект, получаемый с единицы затрат (т.е. относительную величину эффекта);
- показатель  $(P-Z)/P \rightarrow \text{мак.})$  отражает удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемых результатов

Используя различные варианты сопоставления результатов и затрат, можно построить матрицу показателей комплексной оценки эффективности устойчивых мер деятельности предприятия питания (табл. 4).

Показатели использования материальных ресурсов представлены отношением материальных затрат к результатам и затратам деятельности предприятия (материалоемкость). Показатели использования основных фондов – отношение показателей результатов и затрат к стоимости основных производственных фондов (фондоотдача, фондорентабельность). Эффективность затрат и доходность деятельности отражают показатели рентабельности продукции, продаж. Использование в матрице прироста величин позволяют судить о динамике показателей и показывают неодинаковость их изменений.

Организационные показатели отражают эффективность обслуживания клиентов и организации хозяйственных связей с поставщиками и покупателями. Например, отношение объема продаж к количеству поставщиков показывает размер выручки в расчете на одного поставщика. Чем меньше поставщиков, тем более прочные и долгосрочные отношения с ними, и тем выше данный показатель.

Показатели логистического обслуживания выражаются отношением результатов к затратам на логистику и соотношением их к общей себестоимости. Аналогично рассчитываются и маркетинговые показатели.

Показатели конкурентоспособности предприятия проходят сквозь всю матрицу путем сопоставления всех рассматриваемых показателей с показателями конкурента. Отдельно рассчитывают показатели конкурентоспособности кулинарной продукции посредством соотношения характеристик выпускаемой продукции с показателями результатов и затрат предприятия для определения роли товара в производственном ассортименте.

Матрица показателей оценки эффективности деятельности предприятия питания

Система показателей	Условные обозначения	Показатели результатов					Показатели затрат	
		Объем продаж, тыс. руб.	Прирост объема продаж, тыс. руб.	Объем продаж, тыс. т	Прибыль тыс. руб.	Прирост прибыли, тыс. руб.	Полная себестоимость, тыс. руб.	Объем поставок, тыс. руб.
		(В)	(ΔВ)	(V)	(П)	(ΔП)	(С)	(V <sub>п</sub> )
<b>Финансово-экономические</b>								
Материальные затраты, тыс. руб.	(МЗ)	МЗ/В	ΔМЗ/ΔВ	МЗ/V	П/МЗ	ΔП/ΔМЗ	МЗ/С	МЗ/V <sub>п</sub>
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	(Ф)	В/Ф	ΔВ/ΔФ	V/Ф	П/Ф	ΔП/ΔФ	С/Ф	V <sub>п</sub> /Ф
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	(С)	В/С	ΔВ/ΔС	V/С	П/С	ΔП/ΔС	-	V <sub>п</sub> /С
<b>Организация хозяйственных связей</b>								
Количество поставщиков	(К)	В/К	ΔВ/ΔК	V/К	П/К	ΔП/ΔК	С/К	V <sub>п</sub> /К
Количество покупателей	(К <sub>о</sub> )	В/К <sub>о</sub>	ΔВ/ΔК <sub>о</sub>	V/К <sub>о</sub>	П/К <sub>о</sub>	ΔП/ΔК <sub>о</sub>	С/К <sub>о</sub>	V <sub>п</sub> /К <sub>о</sub>
<b>Логистика</b>								
Затраты на логистическое обслуживание, тыс. руб.	(З <sub>л</sub> )	В/З <sub>л</sub>	ΔВ/ΔЗ <sub>л</sub>	V/З <sub>л</sub>	П/З <sub>л</sub>	ΔП/ΔЗ <sub>л</sub>	З <sub>л</sub> /С	V <sub>п</sub> /З <sub>л</sub>
<b>Маркетинг</b>								
Затраты на маркетинг, тыс. руб.	(З <sub>м</sub> )	В/З <sub>м</sub>	ΔВ/ΔЗ <sub>м</sub>	V/З <sub>м</sub>	П/З <sub>м</sub>	ΔП/ΔЗ <sub>м</sub>	З <sub>м</sub> /С	V <sub>п</sub> /З <sub>м</sub>
<b>Конкурентоспособность</b>								
Характеристики i-го товара	(X <sub>i</sub> )	V <sub>i</sub> /В	ΔV <sub>i</sub> /ΔВ	V <sub>i</sub> /V	П <sub>i</sub> /П	ΔП <sub>i</sub> /ΔП	С <sub>i</sub> /С	V <sub>пi</sub> /V <sub>п</sub>

Данная матрица показывает значимость тех или иных величин, отражает эффективность различных направлений деятельности предприятия индустрии питания.

Динамика рыночных процессов и рыночной конъюнктуры, принимаемая во внимание в процессах предвидения развития ситуаций в экономике, требует использования ситуационного подхода. Методы экспертных оценок связаны с неопределённостью протекания многих социально-экономических процессов, отсутствием информации или её ненадёжностью. Данные и многие другие факторы в условиях кризисов, в поисках путей выхода организации из трудных ситуаций обуславливают сложность и риск принятых управленческих решений и процессов формирования механизмов и систем управления маркетинга.

Обоснование маркетинговой стратегии как процесса включает широкий набор средств и методов управления. Функция регулирования через маркетинг создаёт предпосылки для планирования и служит средством реализации планов (программ). Оценка стратегии маркетинга с позиции соответствия правовому полю функционирования экономики и конкретного рынка расширяет возможности по принятию более правильного решения и предвидения стратегических перспектив развития предприятия питания.

Особенность процесса обоснования стратегии в том, что на первом этапе предусматривается обязательное сравнение маркетинговой стратегии и стратегических целей, а также рыночных возможностей предприятия питания. Такое сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на потребительском рынке дает основание для поиска прогнозных альтернативных рыночных путей выхода из кризиса.

На втором этапе маркетинговая стратегия оценивается на предмет её соответствия целям и стратегии организации. Ключевыми параметрами сравнения выступает наличие возможности использования ресурсного, инвестиционного, инновационного, кадрового потенциала организации.

На третьем этапе формируется комплекс маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии.

Таким образом, процесс обоснования маркетинговой стратегии включает этапы её разработки и перспективы реализации с оценкой социально-экономической эффективности. При изменении стратегии процесс обоснования соответствия указанным ключевым параметрам повторяется. В реальности все этапы работы с оценкой стратегии могут осуществляться параллельно на постоянной основе, и результаты такой деятельности в кризисных условиях будут служить основанием для выживания предприятия питания.

В антикризисном менеджменте также важно взаимодействие стратегических и тактических маркетинговых целей. Поэтому как цели, так и стратегии их достижения анализируются в динамике, причём временной интервал характеризует движение от тактических до стратегических целей. В каждый данный момент фактическая величина тактического результата сравнивается с потенциальной величиной стратегического результата. Величина отклонения стратегического результата от фактического характеризует результативность развития менеджмента.

Вероятность наступления кризисных явлений с точки зрения маркетинга применительно к рынку общественного питания можно рассматривать как риск, которому подвержена любая организация, и заставляет обратить внимание на вопросы, связанные с критериями определения уровня риска. Различают несколько критериев, по которым могут приниматься решения в условиях неопределенности с применением математических методов.

**I. Критерий минимакса** оценивает альтернативы, учитывая исключительно пессимистический из возможных исходов, которые в случае наихудшего исхода ведут к наилучшему результату:

$$\phi(a_i) = \min \{ r_{ij} \}$$
$$j = 1, \dots, n$$

где  $a_i$  – значение критерия для  $i$ -й альтернативы,  $r_{ij}$  — исход при выборе  $i$ -й альтернативы и наступлении  $j$ -го варианта обстановки.

**2. Критерий максимакса** представляет собой полную противоположность критерию минимакса, т.е. принимается решение, которое ведет в случае наилучшего исхода к наилучшему результату и используется теми, кто склонен к максимальному, часто неоправданному риску.

$$\phi(a_i) = \max_{j=1, \dots, n} \{r_{ij}\}$$

**3. Комбинация критериев минимакса и максимакса (критерий Гурвича)**, которая предусматривает применение коэффициента, определяющего, какой вес придается самому благоприятному и соответственно самому неблагоприятному исходу той или иной альтернативы при ее сравнении с другими альтернативами:

$$\phi(a_i) = \delta \times \max_{j=1, \dots, n} \{r_{ij}\} + (1-\delta) \times \max_{j=1, \dots, n} \{r_{ij}\}$$

где  $\delta$  - коэффициент критерия Гурвича ( $1 > \delta > 0$ ).

**4. Критерий Лапласа** предполагает, что все варианты экономического процесса имеют одинаковую вероятность наступления. Учитывая это предположение, рассчитывается математическое ожидание случайной величины наступления события.

**5. Критерий Сэвиджа** позволяет минимизировать возможные потери после реализации ошибочной альтернативы в случае наступления неблагоприятного для этой альтернативы варианта событий. Эти потери измеряются как разница между полученным результатом и результатом, который мог бы быть получен в случае выбора альтернативы с наиболее благоприятным результатом в условиях наступившего варианта событий.

Различные критерии по-разному оценивают альтернативы. Применение того или иного критерия зависит в первую очередь от психологических характеристик принимающего решение. Следовательно, правильным будет тот критерий, который наиболее полно отвечает потребностям и структуре его предпочтений.

При выборе альтернативы в условиях риска могут использоваться практически все критерии, действующие в условиях неопределенности. Это ведет к тому, что часть имеющейся информации о возможных вариантах ситуации останется неиспользованной и, следовательно, выбранная альтернатива может и не быть оптимальной. В условиях риска может быть использован критерий расчета математического ожидания случайной величины  $r_{ij}$  из сравнения ожидаемой результативности ( $\mu$ ) различных мероприятий и требуемых для их реализации инвестиций;

$$\phi(a_i) = \mu_i \sum_{j=1}^n p_j r_{ij}$$

где  $p_j$  — вероятность наступления  $j$ -го варианта событий.

Методы математической статистики позволяют выявлять закономерности случайных, стохастических процессов, делать обоснованные выводы и прогнозы, давать оценки вероятности наступления кризисных ситуаций.

Опыт прогнозирования кризисных ситуаций базируется в ряде случаев на факторных моделях:

#### 1. Четырех факторная модель Z-счета Р. Тафлера и Г. Тишоу

$$Z_4 = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

где  $X_1$  — прибыль от реализации / краткосрочные обязательства;  $X_2$  — оборотные активы / сумма обязательств;  $X_3$  — краткосрочные обязательства / всего активов;  $X_4$  — выручка от реализации / всего активов.

В этой формуле пороговое значение Z-счета — 0,2.

2. **Пятифакторная модель Э. Альтмана.** В содержании модели учитываются: рентабельность активов; динамика прибыли; коэффициент покрытия; отношение накопленной прибыли к активам; коэффициент текущей ликвидности; доля собственных средств в пассивах; стоимость активов, что обеспечивает точность результатов расчетов в пределах 70 %.

Модель Альтмана имеет следующий вид:

$$Z_5 = 1,2 \times K_{об} + 1,4 \times K_{и.п} + 3,3 \times K_p + 0,6 \times K_n + K_{от},$$

где:  $K_{об}$  – доля покрытия активов собственным оборотным капиталом, характеризующая платежеспособность организации;  $K_{и.п}$  – рентабельность активов, исчисленная по нераспределенной прибыли, т.е. отношение нераспределенной прибыли (чистая прибыль за вычетом дивидендов) к общей сумме активов;  $K_{н.п}$  – нераспределенная прибыль в отношении к всем активы;  $K_p$  – рентабельность активов, определяемая как отношение балансовой прибыли (до вычета налогов) к общей сумме активов;  $K_p$  – отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к сумме всех активов;  $K_n$  – коэффициент покрытия по рыночной стоимости акционерного капитала (отношение рыночной стоимости акционерного капитала к стоимости всех активов);  $K_{от}$  – отдача всех активов (отношение выручки от реализации к общей сумме активов).

Результаты проведенных статистических исследований, выраженные в виде числовых коэффициентов в формуле Альтмана, не могут применяться в российской практике без существенной поправки, поскольку иначе возможна некорректная интерпретация показателя. Сейчас не существует статистических данных по всему российскому рынку общественного питания, прежде всего, из-за нестабильности рынка и закрытости информации об особенностях кризиса в отдельных организациях.

В то же время предпринимаются отдельные попытки описать выражениями, сходными с формулой Альтмана, ситуацию на некоторых рынках (прежде всего обладающих известной стабильностью и прогнозируемостью). В частности, утверждается, что применение формулы Альтмана для агропромышленного комплекса дает хорошие результаты (табл. 5).

**Взаимосвязь значения  $Z_5$  и вероятности банкротства предприятий**

Значение $Z_5$	Вероятность банкротства
1,23 и меньше	очень высокая
от 1,23 до 2,7	высокая
от 2,71 до 2,9	возможная
от 3 и выше	очень малая
Критическое значение индекса $Z_5 = 2,7$	

Несмотря на то, что  $Z$ -показатель является более надежным критерием оценки по сравнению с однокритериальными методами, он сохраняет основные недостатки, присущие кратким эмпирическим зависимостям:

- надежность их применения коррелирует с исходными массивами статистической информации, используемой для оценки удельных весов (коэффициентов) перед соответствующими финансовыми показателями, что следует рассматривать как объективное ограничение;

- попытка сделать оценку оперативной приводит к субъективному ограничению аналитиком количества используемых частных финансовых показателей. Из-за того, что не учитываются иные показатели, появляется собственная ошибка модели, которая тем больше, чем меньшее количество показателей в ней используется;

- особого внимания требует выбор исходной информации. Существует множество способов кратковременного улучшения частных характеристик деятельности к моменту окончания отчетного периода (ликвидация скрытых резервов, снижение резервов по долгам дебиторов).

Наряду с этим, происходят собственные динамические колебания этих показателей во времени, а также изменения, связанные с макроэкономической ситуацией. Игнорирование этих факторов также может привести к снижению качества использования подобных моделей. Особую опасность представляет использование моделей для оценки перспектив развития организа-

ции, когда базой оценки является информация о деятельности организации за короткий отчетный период.

При применении модели Альтмана возможны два типа ошибок:

- прогноз сохранения платежеспособности предприятия, при фактическом банкротстве;
- прогноз кризиса при сохранении платежеспособности предприятия.

По мнению Альтмана, с помощью пятифакторной модели прогноз банкротства на один год можно установить с точностью до 95 %.

Альтман разработал более точную семифакторную модель. Эта модель позволяет прогнозировать банкротство на горизонте 5 лет с точностью до 70 %. В модели в качестве переменных используются: рентабельность активов, изменчивость (динамика) прибыли, коэффициент покрытия процентов по кредитам, кумулятивная прибыльность, коэффициент покрытия (текущей ликвидности), коэффициент автономии, совокупные активы. В таблице 6 приведены сведения о точности прогнозирования банкротства с помощью пятифакторной и семифакторной моделей.

Низкое значение показателя  $Z$  следует воспринимать как сигнал опасности и основу для глубокого анализа причин, вызвавших снижение этого показателя (табл. 6).

Таблица 6

**Точность прогнозирования банкротства (в %)**

Количество лет до банкротства	Прогноз по пятифакторной модели		Прогноз по семифакторной модели	
	Банкрот	Не банкрот	Банкрот	Не банкрот
1	93,9	97,0	96,2	89,7
2	71,9	93,9	84,9	93,1
3	48,3	-	74,5	91,4
4	28,6	-	68,1	89,5
5	36,0	-	69,8	82,1

**3. Модель Бивера** рассматривает 5 факторов: рентабельность активов – удельный вес заемных средств в пассивах; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом; коэффициент Бивера; финансовый левередж (табл. 7).

К 1-й группе относятся финансово устойчивые, платежеспособные организации. У организаций, входящих во вторую группу, возможно зарождение начальных признаков финансовой неустойчивости, а также возникновение эпизодических сбоев исполнения обязательств, не нарушающих процесс производства.

У организаций, входящих в 3-ю группу, наблюдается усиление финансовой неустойчивости, частые нарушения сроков исполнения обязательств, что негативно сказывается на процессе производства, и в результате всего перечисленного эти организации в текущем периоде могут оказаться в кризисном финансовом состоянии.

Таблица 7

**Показатели модели У. Бивера\***

Показатель	Формула	Значение показателей		
		Группа 1	Группа 2	Группа 3
Коэффициент Бивера	$\frac{\text{чистая прибыль} + \text{амортизация}}{\text{долгосрочные} + \text{краткосрочные обязательства}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
Коэффициент Текущей ликвидности	$\frac{\text{оборотные активы}}{\text{текущие обязательства}}$	$\geq 3$	2-2,5	$\leq 1,0$
Финансовый левередж	$\frac{\text{долго} + \text{краткосрочные обязательства}}{\text{активы}}$	$\leq 35$	$\geq 50$	$\geq 80$
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{собственный} - \text{необоротный капитал}}{\text{активы}}$	0,4	$\geq 0,3$	0,06
Экономическая рентабельность	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{валюта баланса}}$	$\geq 8$	$\geq 2$	$\leq 1,0$

\*/ Значения показателей уточнены для российских условий

Для детального изучения механизма возникновения кризисных ситуаций в экономике предприятия питания и выявления путей выхода из него следует обратиться к известному в кибернетике и общей теории систем понятию «гомеостазис», в форме которого выступают механизмы обратной связи.

Анализируя это понятие в применении к живым организмам, Л.Берталанфи отмечает, что «гомеостазис представляет собой совокупность органических регуляций для поддержания устойчивого состояния организма...».

Он приводит пример гомеостазиса – гомеотермию. Имеется в виду, что в физической химии уменьшение температуры ведет к понижению скорости реакции, что достигается за счет действия механизмов обратной связи и обеспечивает способность системы в процессе ее взаимодействия с «внешней средой» сохранять свои существенные переменные в заданных пределах. При этом под существенными переменными системы понимают такие, которые обеспечивают ее сохранение. Заданные пределы (или критические значения) этих переменных являются пороговыми значениями, нарушение которых может привести к разрушению системы. Например, человек гибнет как при слишком высоких температурах, так и при очень низких.

Аналогичным образом, показатели финансовой устойчивости предприятия также имеют пороговые значения. Для сохранения жизнеспособности (устойчивости) предприятия необходимо, чтобы движение денежных потоков на нем давало возможность, по крайней мере, рассчитываться с поставщиками, кредиторами и государством, то есть быть платежеспособным. Платежеспособность означает возможность и готовность организации своевременно выполнять свои финансовые обязательства. В свою очередь, эта способность гасить свои долги зависит от ликвидности активов, под которой понимают возможность быстрого превращения этих активов в денежные средства для выполнения своих обязательств. При этом предполагается, что финансово-устойчивое предприятие должно не только своевременно гасить

свои долги, но и иметь материальные ресурсы, необходимые для бесперебойного ведения производственного процесса.

Для этого необходимы производственные запасы, нормальные размеры незавершенного производства и складские остатки готовой продукции. Нарушение этого условия приводит к сбоям в ходе производственного процесса. Из этого следует, что вхождение предприятия в кризис означает систематическое нарушение движения как финансовых, так и производственных потоков. Но в связи с тем, что именно финансовое состояние предприятия дает обобщенное представление о его благополучии, по последнему судят об общем положении дел. Выход предприятия из равновесного финансового состояния и пребывание его в таком положении длительное время означает возникновение кризисной ситуации.

Под механизмом возникновения кризисных явлений в экономике предприятий питания следует понимать цепочку внешних и внутренних факторов, вызывающих выход предприятия из равновесного состояния, то есть нарушение его финансовых и производственных потоков, влекущих за собой падение объемов продаж, прибыли и других показателей стратегической эффективности, а также кризис ликвидности и платежеспособности. Следовательно, важно отследить обратную связь в происходящих процессах.

Различают два основных вида обратной связи: отрицательную и положительную. Первая из них основана на корректировке входных воздействий на систему по данным об отклонениях фактических значений выхода от заданного. Отрицательная обратная связь минимизирует (отрицает) отклонения от нормы и тем самым обеспечивает устойчивое равновесие системы. Положительная обратная связь предназначена для усиления желаемых для системы изменений в процессе ее развития с целью перехода этой системы в новое состояние.

На первый взгляд представляется, что когда ставится цель выживания перед предприятиями, то для ее реализации достаточно оперативного управления на основе механизмов отрицательной обратной связи, способных за-

тормозить сползание организации «в пропасть» кризиса и восстановить устойчивое положение.

Однако для того, чтобы сделать процесс восстановления устойчивости организации необратимым, оперативное управление выхода из кризиса следует дополнить стратегическим, предполагающим планирование некоторых положительных изменений (элементов развития) производственного потенциала. А управление этими элементами развития базируется на механизмах положительной обратной связи.

Таким образом, выживание предприятия питания – это управляемый процесс его выхода из кризиса и создания предпосылок для дальнейшей стабилизации экономики предприятия.

Как показали исследования для эффективного действия на предприятии механизмов управления, основанных на принципах обратной связи, в отечественной экономике необходимы следующие условия:

- количественное выражение цели выживания, без чего невозможно эффективно управлять процессом с помощью механизмов обратной связи;

- знание о текущем состоянии «внешней среды» и предвидение ее возможных изменений в будущем. Без знания состояния и перспектив развития «внешней среды» невозможно заранее предвидеть ее возмущающие воздействия на предприятие и, следовательно, заранее подготовить нейтрализующие ее меры. Хотя возможны ситуации, когда нестабильность среды стремительна, а будущее настолько неопределенно, что его прогнозирование становится невозможным, да и времени нет для осуществления планового маневра. Тогда руководство предприятия может принимать только оперативные меры в рамках гибких систем менеджмента.

- знание о состоянии и возможном изменении (в соответствии с шансами и угрозами «внешней среды») внутренней среды предприятия, включая критические значения существенных переменных, характеризующих деловое и финансовое состояние предприятия. Знание критических значений показателей делового и финансового состояния организации дает возможность под-

держивать их значения в пределах, обеспечивающих жизнеспособность системы.

Под целью выживания предприятий питания в зарубежной литературе обычно понимается стремление к сохранению капитала. В условиях кризиса отечественной экономики цель выживания на ряде предприятий воспринимается как необходимость сохранения трудового коллектива.

Если же исходить из того, что предприятие – это, прежде всего, форма вложения капитала (в том числе и в кадры), то интерпретация цели выживания может быть только одной – побуждением к сохранению ценности этого капитала.

Как известно, ценность капитала может иметь различные формы выражения: в виде ценности совокупного капитала, собственного капитала и чистой (остаточной) ценности предприятия.

Будущая дисконтированная величина прибыли, остающаяся после осуществления всех выплат из нее, полностью остается в распоряжении предприятия. В отличие от ценности совокупного и собственного капитала, включающих в свою величину не только расчетную прибыль, но и различные платежи из нее, ценность предприятия базируется на чистых доходах будущих периодов. Эта величина отражает ожидаемые поступления денежных средств, дисконтированных по периодам, за вычетом процентов за внешний кредит по инвестиционным проектам; выплат процентов и дивидендов по обязательствам предприятия перед собственными акционерами и кредиторами; платежей по заработной плате, окладам и социальному обеспечению, платежей за использованные материалы, энергию, а также налогов и прочих платежей.

Рост чистой ценности предприятия является основным критерием его процветания и обратная ситуация характеризует наличие кризиса. Показатель чистой ценности предприятия рассчитывается путем дисконтирования чистых превышений поступлений над выплатами будущих периодов, что соот-

ветствует в управленческом учете расчетной чистой прибыли (доходу) предприятия.

В формализованном виде это можно записать следующим образом:

$$P_t = \sum_{t=1}^T (D_t - Z_t) \frac{1}{(1+r)^t},$$

где  $P_t$  – чистая ценность капитала предприятия в  $t$ -м году;  $D_t$  – ожидаемые доходы денежных средств предприятия в  $t$ -м году;  $Z_t$  – ожидаемые затраты предприятия в  $t$ -м году;  $t$  – период планового времени;  $r$  – коэффициент дисконтирования, т.е. расчетная ставка процента на вложенный капитал;  $T$  – плановый период, охватываемый стратегией выживания предприятия.

При этом дисконтирование чистой стоимости капитала следует осуществлять только в тех случаях, когда речь идет о разновременных будущих периодах.

Численные значения ценности капитала могут быть трех видов:

- 1)  $P_t = 0$
- 2)  $P_t \geq 0$
- 3)  $P_t \leq 0$

Первое выражение показывает, что финансовые результаты будущей деятельности предприятия питания обеспечат все его обязательные платежи, в том числе выплаты дивидендов акционерам и проценты по кредитам, но не оставят какой-либо прибыли для инвестирования его развития.

Второе условие гарантирует не только выплаты всех обязательных платежей, но и получение некоторой прибыли, необходимой для реализации капиталоемких мероприятий стратегии выживания предприятия питания.

При наступлении ситуации, предусмотренной третьей формулой, предприятие окажется не в состоянии удовлетворить даже минимальные требования перед заинтересованными субъектами, т.е. может стать неплатежеспособным. Это означает, что, по крайней мере, конечным критерием выжива-

ния предприятия индустрии питания является условие положительного значения показателя чистой стоимости капитала, предусмотренное выражением 2. Но в этом случае, когда начальное кризисное состояние экономики предприятия, точнее его финансовые результаты описываются выражением 3, будет реалистичным на первом этапе выхода из кризиса поставить цель достижения условия 1, а на втором – 2. Иначе говоря, в более общем случае, начальным критерием выживания следует считать условие неотрицательного значения чистой ценности капитала  $P_t \geq 0$ .

Данный показатель отражает как общую, присущую всем хозяйственным объектам, характеристику их деятельности, выраженную через чистую ценность капитала, так и специфику работы предприятий индустрии питания.

Следовательно, в тех случаях, когда в исходном состоянии кризиса предприятие оказывается неплатежеспособным, необходимо различать начальный и конечный критерии его выживания.

### **Контрольные вопросы по главе 3**

1. Охарактеризуйте основные этапы разработки Стратегии устойчивого развития предприятия.
2. Система показателей комплексной оценки эффективности устойчивого управления деятельностью предприятия.
3. Перечислите основные показатели оценки экономической эффективности предприятия.
4. Дайте характеристику основных критериев вероятности наступления кризисных явлений на предприятии.
5. Дайте краткую характеристику основных факторных моделей прогнозирования кризисных ситуаций на предприятиях индустрии питания.

#### 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ

##### ЗАДАНИЕ 1

Провести анализ предкризисных и после кризисных финансовых показателей сети предприятий питания (табл. 8).

Таблица 8

##### Предкризисные и после кризисные финансовые показатели деятельности предприятия индустрии питания

Финансовые показатели	2014 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Показатели ликвидности:				
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,11	0,07	0,10
Коэффициент срочной ликвидности (QR)	0,10	0,35	0,34	0,46
Коэффициент текущей ликвидности (CR)	0,93	1,40	1,04	1,91
Чистый оборотный капитал (NWC)	-130,7	1303,4	-172,2	1676,9
Показатели структуры капитала:				
Коэффициент финансовой независимости (EQ/TA)	0,87	0,94	0,90	0,90
Суммарные обязательства к активам (TD/TA)	0,13	0,06	0,10	0,10
Суммарные обязательства к собственному капиталу (TD/EQ)	0,15	0,06	0,11	0,11
Показатели рентабельности:				
Рентабельность продаж (ROS), %	57,11	20,18	18,50	19,49
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	27,46	5,25	5,70	17,29
Рентабельность текущих активов (RCA), %	199,35	60,80	50,19	82,41
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	27,16	5,38	5,73	19,21
Рентабельность инвестиций (ROI), %	27,46	5,25	5,70	17,29

Продолжение таблицы 8

<b>Финансовые показатели</b>	2014 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Показатели деловой активности:				
Оборачиваемость рабочего капитала (NCT), раз	8,36	10,55	6,78	8,88
Оборачиваемость основных средств (FAT), раз	0,48	0,27	0,31	0,99
Оборачиваемость активов (TAT), раз	0,42	0,24	0,28	0,80
Оборачиваемость запасов (ST), раз	3,58	3,51	3,46	4,80
Оборачиваемость дебиторской задолженности (C P), дн.	53,45	32,84	45,89	20,62

## ЗАДАНИЕ 2

Разработать методику обеспечения эффективности системы антикризисного управления предприятием питания.

При разработке системы устойчивого управления важно задать единый курс, ориентир всем работникам предприятия, направить их усилия в одном направлении, что значительно повысит эффективность управления, его корпоративность. Повышение эффективности управления определяется ростом потенциала предприятия. Эффективность управления характеризуется степенью достижения целей выхода из кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами и повышением потенциала предприятия.

Универсальным ориентиром является выявленный в процессе исследования интегральный показатель – изменение рыночной стоимости капитала предприятия, который является объективной мерой результатов деятельности предприятия.

Таблица 9

### Оценка чистой ценности капитала сети предприятий питания

Показатели	Ед. изм.	Показатели	
		2012 г.	2020 г.
1. $D_t$ – доходы денежных средств предприятия	млн. руб.	65,52	184,3
2. $Z_t$ – ожидаемые затраты предприятия	млн. руб.	49,79	179,3
3. $r$ – коэффициент дисконтирования	ед.	0,15	0,15
4. $P_t$ – чистая ценность капитала предприятия	млн. руб.	18,51	21,74

При расчете чистой ценности капитала  $P_t$  необходимо использовать методику дисконтированной прибыли с применением формул:

$$\text{для первого года (2012)} \quad P_t = \frac{(C_{mp.1} - C_{mp.2})}{(1 - 0,15)^1}$$

$$\text{для девятого года (2020)} \quad P_t = \frac{(C_{mp.1} - C_{mp.2})}{(1 - 0,15)^9}$$

Соответственно формируется уровень показателей, составляющих систему комплексной оценки эффективности устойчивого управления деятельностью предприятия (табл. 10).

Сферы компетенции – реструктуризация, основанная на профессиональных навыках предприятия, и затрагивает в основном внутренние его характеристики, а, следовательно, и ключевые факторы стоимости, характерные для этого предприятия (рис. 5).



Рис. 5. Схема реструктуризации сети предприятий питания на отдельные хозяйственные единицы

Таблица 10

## Система показателей комплексной оценки эффективности управления сетью предприятий питания

Показатели	Сум- ма	Обо- значе- ния	Объем продаж, млн. руб. (184,3)	Объем продаж, тыс. т (149,3)	При- быль млн. руб. (4,95)	Полная себесто- имость, млн. руб. (179,3)	Объем поставок млн. руб. (17,14)
			(В)	(V)	(П)	(С)	(V <sub>п</sub> )
<b>Финансово-экономические</b>							
Материальные затраты, млн. руб.	46,9	(МЗ)	0,25	0,31	0,11	0,26	2,7
Стоимость основных фондов, млн. руб.	243,6	(Ф)	0,76	0,61	0,02	0,74	0,07
Полная себестоимость продукции, млн. руб.	179,3	(С)	1,03	0,83	0,03	1	0,1
<b>Организация хозяйственных связей</b>							
Количество поставщиков	9	(К)	20,5	16,5	0,6	19,9	1,9
Количество покупателей	7	(К <sub>о</sub> )	26,3	21,3	0,7	25,6	2,4
<b>Логистика</b>							
Затраты на логистическое обслуживание, млн. руб.	0,5	(З <sub>л</sub> )	268,8	300,0	10	358	34,3
<b>Маркетинг</b>							
Затраты на маркетинг, млн. руб.	2	(З <sub>м</sub> )	92,3	75,0	2,5	89,7	8,6
<b>Конкурентоспособность</b>							
Характеристики i-го товара		(X <sub>i</sub> )	0,91	-	0,98	0,95	0,98

Выработка концепции высокоэффективного устойчивого управления и создания стоимости через ее ключевые факторы (рис. 6), при условии получения отдачи от инвестированного капитала, превышающей затраты на привлечение капитала, где стоимость предприятия определяется его дисконтированными будущими денежными потоками, уровнем соответствия способности предприятия требованиям рынка.

При хорошо отлаженном управлении стоимостью управленческие процессы, такие как планирование и оценка результатов деятельности, обеспечивает тех, кто принимает решения на разных уровнях предприятия, верной информацией и необходимыми стимулами для создания новой стоимости.

Управление стоимостью является ключевым инструментом повышения эффективности устойчивого управления, потому, что (1) показатель стоимости обеспечивает точный критерий оценки результатов, на основе которого можно строить деятельность предприятия; (2) стоимость есть долгосрочный показатель; (3) стоимость отражает уровень соответствия - способности предприятия требованиям рынка.

Выделяют четыре основных управленческих процесса, которые в сочетании способствуют внедрению управления стоимостью на предприятии: (1) выработка стратегии; (2) определение целевых нормативов; (3) планирование, составление бюджетов; (4) организация систем поощрения и оценки результатов деятельности.

В той или иной последовательности при внедрении все эти процессы необходимы когда:

- предприятие или деловая единица разрабатывает стратегию максимизации стоимости;

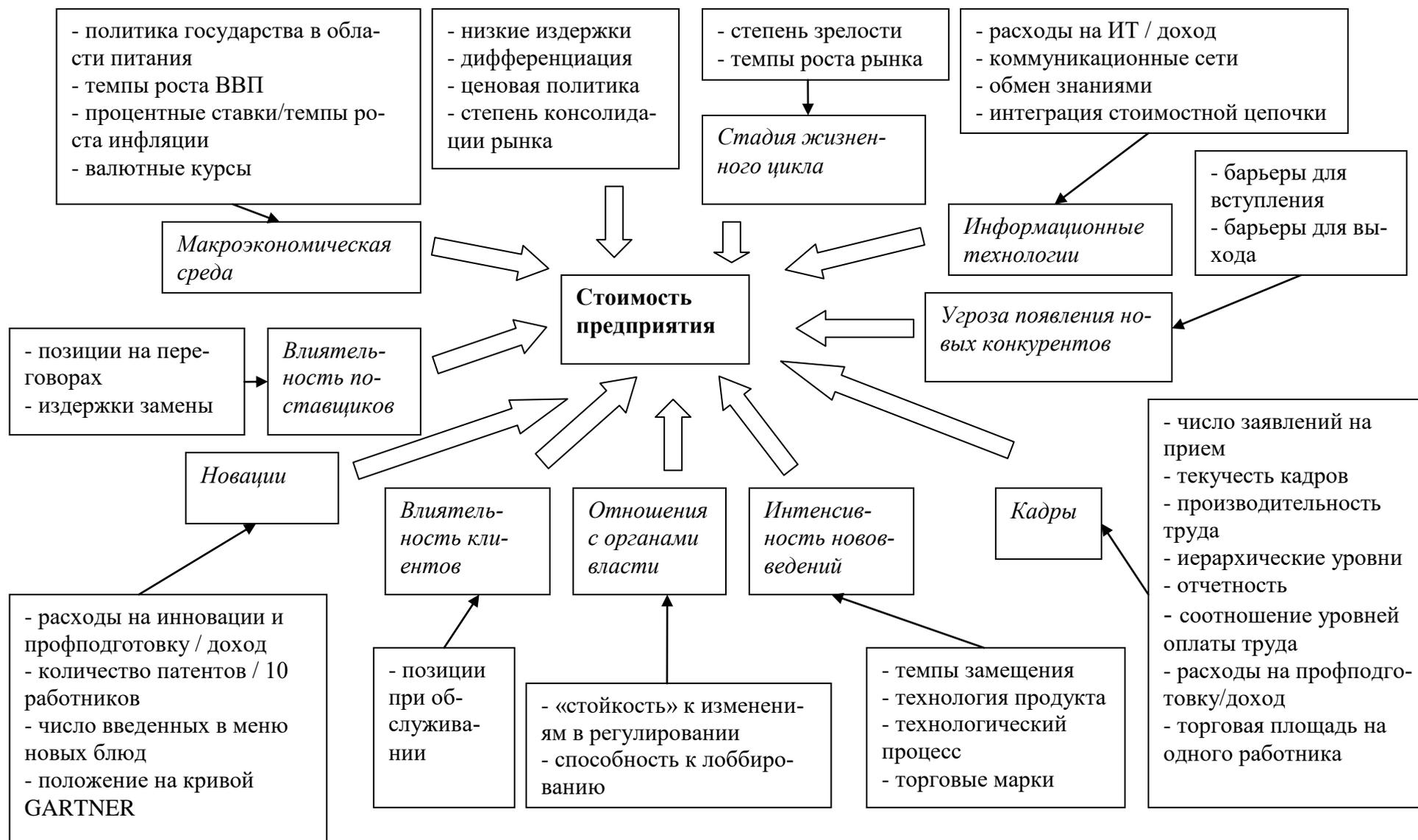


Рис. 6. Схема влияния факторов на изменение рыночной стоимости сети предприятий питания

- предприятие переводит эту стратегию на язык краткосрочных или долгосрочных целевых нормативов, которые определяются через ключевые факторы стоимости;

- составляются рабочие планы и сметы (бюджеты), намечающие конкретные шаги для достижения поставленных целей на последующие год или более лет;

- разрабатывается система поощрения и оценки результатов деятельности, позволяющие следить за выполнением целевых нормативов и побуждающие работников к решению поставленных перед ними задач.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. М.: Тан-дем: Экмос, 1999. 368 с.
2. Крутик А. Б., Муравьев А. И. Антикризисный менеджмент. СПб. : Питер, 2001. 432 с.
3. Михайлов Л. М. Антикризисное управление в промышленности. М. : Экзамен, 2004. 224 с.
4. Юнг Г. Б. Методология антикризисного управления. М. : Дело, 2004. 432 с.
5. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. М. : Наука, 1999. 448 с.