Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению «Экономика»

СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПРЕДПРИЯТИЕМ.

Выполнил:

обучающийся 4 курса, группы 13.Б11-э

Олифиренко Владислав Александрович

 /Подпись/

Научный руководитель:

ассистент

Маевский Алексей Вадимович

 /Подпись/

Санкт-Петербург

2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc482711160)

[ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КРИЗИСА, ЕГО ВИДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА 5](#_Toc482711161)

[1.1. Понятие «кризис» и подходы к его определению 5](#_Toc482711162)

[1.2. Типы и виды кризисов 10](#_Toc482711163)

[1.3. Подходы к определению понятия «антикризисное управление» 15](#_Toc482711164)

[ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ 20](#_Toc482711165)

[2.1. Виды и типы антикризисного управления 20](#_Toc482711166)

[2.2. Превентивное антикризисное управление 29](#_Toc482711167)

[2.3. Кризис-прогнозные методики и особенности их применения 33](#_Toc482711168)

[ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ КРИЗИС-ПРОГНОЗНЫХ МЕТОДИК НА ПРИМЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА 39](#_Toc482711169)

[3.1. Описание профессионального спорта как сферы бизнеса 39](#_Toc482711170)

[3.2. Особенности бизнес-процессов профессионального футбольного клуба 41](#_Toc482711171)

[3.3. Применение кризис-прогнозных методик для профессионального футбольного клуба 48](#_Toc482711172)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 53](#_Toc482711173)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 55](#_Toc482711174)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 57](#_Toc482711175)

# ВВЕДЕНИЕ

Функционирование системы антикризисного управления в организации становится все более актуальной в связи с повышением уровня глобализации, увеличением конкуренции и вызовов, которые делает экономическая система.

Менее 10 лет назад случился мировой финансовый кризис, который еще больше обнажил проблемы эффективности антикризисного управления в организациях в глобальном масштабе, а в последние 2 года наблюдается резкое ухудшение макроэкономической обстановки Российской Федерации: многие компании оказались отрезанными от рынка доступного капитала, пережили драматическое падения курса национальной валюты. Этот факт привел к экономической дестабилизации и необходимости немедленного реагирования на вызовы внешней среды в дополнение к существующим проблемам.

Каждая организация имеет собственные циклы развития, подвержены различным отраслевым фактором влияния. Однако кризисные ситуации в организациях, несмотря на различную природу возникновения, имеют схожую проблему, стоящую перед руководством – реализация наиболее эффективного пути выхода из кризиса в данных условиях. Своевременное обнаружение негативно влияющих на деятельность факторов может стать тем дополнительным конкурентным преимуществом, которое обеспечит успешное функционирование организации.

**Цель исследования:** раскрытие особенностей и оценка инструментов эффективной системы антикризисного управления организации и применение выявленных принципов на практике.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность понятия «кризис», «кризис на предприятии» и обосновать необходимость комплексного подхода к управлению кризисом организации.
2. Проанализировать понятие «антикризисного управления» на предприятии, систематизировать его методы и подходы и раскрыть их содержание.
3. Исследовать основные направления превентивного антикризисного управления организацией, а также оценить перспективы применения кризис-прогнозных методик.
4. Дать характеристику и провести анализ отличительных бизнес-процессов, характерных для деятельности профессионального футбольного клуба.
5. На основании выявленных особенностей применить кризис-прогнозные модели для расчета финансовой безопасности профессионального футбольного клуба.

**Объект исследования –** система антикризисного управления на предприятии.

**Предмет исследования –** практическая применимость методов и подходов системы антикризисного мероприятия к деятельности реальной организации.

**Структура исследования:**

Структура работы, обусловленная поставленными задачами, построена в виде введения, трех связанных частей (глав), заключения.

В первой главе раскрывается содержание понятия «кризис» и подходы к его определению в функциональных областях деятельности человека. На основании выявленных особенностей определяется понятие «кризиса на предприятии». Во втором параграфе происходит оценка классификаций кризиса на основании его аспектов, а также обосновывается необходимость комплексного подхода к предотвращению, управлению, а также выходу из кризиса посредством антикризисного управления. В третьем параграфе исследуются подходы к определению антикризисного управления организации, на основании которых в дальнейшем происходит выделение принципов и главных задач системы антикризисного управления на предприятии.

Во второй главе происходит раскрытие видов и типов антикризисного управления. Анализируются основные направления деятельности превентивного антикризисного управления и его основные направления: мониторинг и контроллинг. Далее водится анализ применимости и перспективность применения одного из инструментов превентивного антикризисного управления – кризис-прогнозных методик.

Третья глава направлена на практическое использование полученных знаний и результатов анализа, выявленных в теоретической части. Происходит оценка бизнес-процессов, характерных для деятельности профессиональных футбольных клубов, на основании которых выявляются особенности оценки финансового состояния организации, учет которых необходим для использования кризис-прогнозных методик.

Информационными источниками выпускной квалификационной работы являются современные учебно-методические пособия в области антикризисного управления. Исследование в практической части составлено с использованием специализированной литературы, изучающей конкретную отрасль, сетевой базы «СПАРК-Интерфакс», а также современных статей и электронных ресурсов.

# ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КРИЗИСА, ЕГО ВИДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

* 1. **Понятие «кризис» и подходы к его определению**

Человеческая цивилизация прошла долгий путь развития, начиная от самых примитивных орудий труда, заканчивая технической революцией, продолжающейся в настоящее время. Весь процесс развития человечества характеризовался постоянным поступательным движением вперед: усложнялось представление о мире, накопленные знания и применяемые механизмы.

Однако существовали периоды, когда развитие резко замедлялось, останавливалось и даже делало шаг назад. В масштабе цивилизации это были войны, различные эпидемии, преследование инакомыслия и прочие события прямо или косвенно влияющие на конечный результат. Человечество всегда задумывалось о структуре своего развития: его этапах, цикличности, повторяемости и возникающих кризисах.

Именно преодоление кризисов становилось важным этапом в преодолении несоответствий, застоев и выходе на новые ступени развития. Анализ множества научных источников показал, что общепринятого понятия «кризис» не существует. Исходя из вышеназванного, появляется необходимость исследовать понятие «кризис», чтобы получить представление из того, что входит в это понятие на различных уровнях, областях окружающего мира и развития науки.

Понятие «кризис» в переводе с греческого обозначает «поворотный пункт»[[1]](#footnote-1), что довольно точно раскрывает его значение. Первоначально оно применялось в медицине и описывало такое состояние пациента, которое либо ведет к его смерти, либо к «перерождению».

На современном этапе развития невозможно дать однозначного определения понятию «кризис» ввиду многообразия сфер деятельности человека, в которой то, или иное состояние получило название «кризис».

Так, в философии понятие «кризиса» занимает место одного из самых значимых понятий в данной науке. Под ним подразумевается состояние системы, в котором оно близко к переходу на другой качественный уровень, а противоречия элементов системы достигает своего наивысшего уровня. В данном случае важным является обособление понятия «кризис», понятия «реформы» и «революции». Под «реформой» рассматривается некоторое преобразование общественной, политической, социальной или какой-либо другой сферы общества.[[2]](#footnote-2) Реформа подразумевает сознательные действия, направленные на изменения устоявшегося порядка функционирования действующей системы. Революция, в свою очередь, отличается от реформы радикальность действий по изменению текущего порядка. Таким образом, кризис становится катализатором будущих изменений.

С точки зрения глубины исследования ХХ век можно назвать «расцветом» исследования философии кризиса, так как за этот небольшой период все человечество пережило огромное количество потрясений и социальных трансформаций, которые в наибольшей степени повлияли на кризисное мировосприятие человечеством.

Критически рассматривая развитие рассмотрения понятия кризиса с данной точки зрения, важно отметить различия в его трактовке со стороны разных философских школ. Например, в материалистической философии понятие кризис получает более широкую трактовку и объясняется как глубокое потрясение в той или иной сфере общественной жизни, которое в свою очередь способно привести изменения в структуре и понимании научной картине мира[[3]](#footnote-3). С другой стороны, в работах западноевропейских философов ХХ века Э. Гуссерля и Г. Зиммеля основной упор и акцент делается на культурную составляющую кризиса. При этом ролям науки и экономической сферы в формировании представления о мире определяется меньшее значение.

Остановившись углубленно на данных определения, становится возможным выделить ключевые моменты в понятии «кризис»:

* необходимость немедленной реакции;
* пограничность кризисного состояния;
* влияние на мировоззрение.

С развитием науки и выделением различных сфер познания мира, появилась необходимость в выделении понятия «кризис» в основных и смежных научных областях. В XVII-XVIII веках общественные науки для описания происходящих в обществе процессов стали применять понятие «кризис», при этом практически не изменяя исходное значение, полученное из медицины.

С развитием науки выявлялись все большее количество отличительных черт, что привело к тому, что определение кризиса в большой степени опирается на предмет области науки, ее методы исследования.

Рассмотрение понятия с классификацией в разрезе общественных наук по проблематике удобно представить в виде схемы, представленной на рисунке 1.



Рисунок 1. Области выделения понятия «кризис» в общественных науках.

Рассматривая выделение понятия «кризис» в различных общественных науках, важно отметить взаимосвязанность многих характеристик ввиду основного объекта исследования общественных наук – человека и общества.

Например, возникающий политический кризис на государственном или межгосударственном уровне основными причинами может иметь следующие:

* экономические (низкий уровень жизни, неэффективность использования ресурсов и т.д.);
* социальные (высокая социальная напряженность, барьеры социальной мобильности и т.д.);
* культурные (изменение в мировоззрении и политической позиции) и другие.

Данный пример показывает необходимость комплексного изучения понятия для понимания возникновения, действия и выхода из кризисной ситуации.

Переходя к рассмотрению кризиса с точки зрения экономической теории, рассмотрим некоторые определения для формирования целостного понятия «кризис». Согласно определению, данному российским экономистом, академиком Петербургской академии наук XVII-XVIII вв. К.Ф. Херманом, кризис определяется как «неожиданная и непредвиденная ситуация, которая угрожает приоритетным целям развития, при ограниченном времени для принятия решения»[[4]](#footnote-4).

Но моментом непосредственного перехода и обособления понятия «кризис» в экономическую науку исследователями называется XIX век, когда свое развитие получил капитализм. Кризисом стали обозначать драматический этап в экономической системе, основной особенностью которого являются возникающие колебания, негативные явления и помехи в развитии.

С течением развития экономической науки для обособления понятие «кризис» было расширено и названо «экономическим кризисом». Немецкий экономист В. Зомбарт определял экономический кризис как «экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономической жизни, действительности»[[5]](#footnote-5).

Проанализировав перечисленные выше определения понятия «кризис» в экономической науке, становится возможным выделить три главных характерных признака, по которым становится возможным его определить:

* неожиданность/непредвиденность ситуации;
* потенциальная угроза текущему положению и планам;
* крайняя временна́я ограниченность на принятие решений.

Продолжая исследование понятия «кризис» в экономическом понимании, обратимся к экономической теории и определению кризиса на макро- и микроуровне. Таким образом, представляется определение кризиса на уровне региона, государства, мира и кризиса непосредственно на отдельном предприятии.

С макроэкономической точки зрения экономический кризис – «резкое ухудшение экономического состояния региона, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы, и в итоге — в снижении жизненного уровня, благосостояния населения».[[6]](#footnote-6) В дополнение к указанному определению важно выделить некоторые основные признаки кризиса, характерные для макроуровня. Основным признаком наступления кризиса на макроэкономическом уровне является существенное замедление темпов прироста ВВП государства и/или его падение. Это говорит об общем спаде уровня экономической активности и, соответственно, следующих за этим явлений:

* снижение общего уровня жизни;
* безработица;
* сокращение платежеспособного спроса, а далее сокращение производства;
* рост социального напряжения и т.п.

В некоторых источниках приводится точка зрения, что кризисы являются составной частью развития, которые лишь в небольшой степени отклоняют процессы развития, тогда как кризис в более узком восприятии (в масштабе предприятия) не выделяется в принципе, а вместо него рассматривается лишь набор возникающих проблем и вопросов. Данная точка зрения не учитывает проблемы как совокупность, поэтому ее принятие ставит под сомнение учет непосредственного комплекса проблем. Для подтверждения существования кризиса в масштабе предприятия рассмотрим переход от макроэкономической системы к масштабу одного предприятия.

Промежуточным этапом, связывающим макро- и микроэкономическое понятие кризиса является определение кризиса на региональном или отраслевом уровне. Каждое из выделенных направлений является частью макроэкономической системы, однако, они также имеют специфические особенности в понятии кризис, которые важно рассмотреть.

Так, отраслевой кризис характеризуется нарушением состояния равновесия и ухудшением состояния непосредственно в данной отрасли. Однако совокупность отраслевых кризисов способна вызвать структурный кризис экономики, тем самым сопутствуя кризису на уровне всего региона.

Переходя к рассмотрению понятия в микроэкономике, отметим, что кризис в при изучении кризиса используется понятие «кризис предприятия», который определяется крайним обострением противоречий в фирме как социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде[[7]](#footnote-7). В более узком понимании, кризис на предприятии характеризуется недостаточностью финансовых средств для поддержания производственной (закупка материалов и т.д.), а также финансовой деятельности (исполнение обязательств перед контрагентами и кредиторами) в разрезе наличия оборотных средств[[8]](#footnote-8).

В более емкой и краткой форме кризисом предприятия называется период серьезной нестабильности, ставящий под угрозу перспективу дальнейшего функционирования организации без соответствующих решений и внесения перемен[[9]](#footnote-9).

Понятие «кризиса» в масштабе предприятия неразрывно связано с понятием «риск», которое определяет степень вероятности возникновения и развития кризиса. Под риском в контексте деятельности предприятия подразумевается «возможность потерь вследствие случайного характера результатов принимаемых хозяйственных решений или совершаемых действий».[[10]](#footnote-10) Реализация выявленных и скрытых рисков в свою очередь способно привести к возникновению кризиса организации.

Проведя синтез представленных выше точек зрения, определим кризис на предприятии, как явление, возникающее под действием определенных факторов и причин (например, внешних/внутренних), вносящие дисбаланс в функционировании текущей экономической системы предприятия, угрожающие его полноценному функционированию и требующие немедленных мер по их устранению.

В наиболее базовом представлении, механизм возникновения кризиса организации определяется воздействием факторов внутренней и внешней среды на деятельность организации (см. рисунок 2):

Внутренняя среда организации

Внешняя среда организации

Кризисное состояние организации

Рис. 2. Механизм возникновения кризиса организации.

Важным моментом, обеспечивающим связь определений в микроэкономике и макроэкономике, является тот факт, что кризис на макроуровне может быть катализатором возникновения кризиса непосредственно на предприятии, а совокупность кризисных ситуаций, возникших в организациях, могут формировать кризис на уровне региона.

Определив значения кризиса на предприятии, важно представить его сущность. Имея негативный контекст, кризис, тем не менее, способен представить позитивные моменты. Вместе с негативностью кризис одновременно несет в себе необходимость анализа, оценку допущенных ошибок, а также поиска новых подходов и возможностей развития.

Таким образом, кризис служит своеобразным индикатором тех наименее устойчивых элементов системы, которые в обычных условиях не привлекают к себе внимания, но влияют на общую органичность и организованность процессов на предприятии. Проанализировав основные интерпретации понятия «кризис» и предоставив его оценку с точки зрения уровней экономики, представляется необходимым рассмотреть классификацию кризисов. Изучение этого вопроса поможет составить комплексное представление о кризисах, а также выявить основные направления дальнейшего анализа.

* 1. **Типы и виды кризисов**

На сегодняшний день не существует строгой и единой классификации кризисов, поскольку данный процесс крайне многообразен и требует изучения с самых различных сторон. Специалистами выделяется множество критериев по классификации и отделению различных параметров при рассмотрении этого явления.

В данном параграфе будут рассмотрены лишь некоторые из классификаций, подход которых, на взгляд автора, может быть наиболее применимым для идентификации и управления потенциальными и возникающими кризисными ситуациями. Некоторые из выделяемых параметров и классификацию кризисов удобно представить в виде таблицы.

*Таблица 1.*

**Классификация кризисов в экономических системах.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерий** | **Виды кризисов** |
| По проблематике | ФинансовыеОрганизационныеТехнологические и т.д. |
| По масштабу проявления | ОбщиеГрупповыеЛокальные |
| По уровню экономики | МикроуровеньМезоуровеньМакроуровеньМировой уровень |
| По причине возникновения | ВнутренниеВнешние |
| По масштабу последствий | МинимальныеБолезненныеКритическиеКатастрофические |
| По времени проявления | КраткосрочныеСреднесрочныеДолгосрочные |
| По характеру протекания | СкрытыеЯвные  |
| По способам преодоления | Преодолеваемые за счет только собственных усилий посредством внутренних ресурсов организацииПреодолеваемые с помощью внешних консультаций и помощиНепреодолимые, ведущие к дальнейшей несостоятельности организации |

Составлено автором с использованием: Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. И.К. Ларионова, М.: Дашков и К, 2004, с. 8-9; Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризис. упр.» и другим эконом. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. — 7е изд., испр. и доп. — М. : Издательство «Омега-Л», 2011. —с. 12-15

Выделяемые с точки зрения проблематики кризисы организации связаны непосредственно с ее основной деятельностью, отлаженностью бизнес-процессов, а также взаимодействием подразделений. Например, финансовый кризис возникает в случае нерационального использования собственных (собственный капитал, средства акционеров), сторонних (кредиты и займы) источников финансирования, а также неэффективного использования нераспределенной прибыли, оставшейся по окончании отчетного периода. В финансовой области принято выделять кризис ликвидности, платежеспособности, а также падение показателей операционной деятельности, например, таких как оборачиваемость активов, различные виды рентабельности. Стоит отметить, что финансовые кризисы часто являются следствием уже запущенных кризисов организации в других функциональных областях.

Так, выделяемый классификацией проблематики, организационный тип кризиса может стать причиной неэффективного взаимодействия внутри организации и ее подразделений, что в свою очередь способно привести к падению экономических и финансовых результатов. Организационный кризис организации возникает из-за несовершенств системы управления, что проявляется в виде неэффективного распределения обязанностей, полномочий, а также ответственности внутри организационных подразделений.

 Для технологических кризисов, возникающих в организации, характерно падение конкурентоспособности продукцией в результате устаревания производственного оборудования или технологий, что в свою очередь влияет на качество и потребительские характеристики предлагаемой продукции. В случае несвоевременного обновления или отказа от текущих условий наблюдается снижение продаж, а значит и финансовых поступлений в организацию.

Классификации кризисов по масштабу проявления и уровню экономики могут быть рассмотрены совместно, поскольку отражают разные стороны одного и того же признака: массовости протекания кризиса. Однако типология кризисов по масштабу проявления в большей степени относится к предприятию, тогда как по уровню экономики характеризует экономическую систему в целом.

*Таблица 2.*

**Общие характерные черты классификации кризисов по масштабу проявления и**

**уровню экономики.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **По масштабу проявления** | **По уровню экономики** | **Характерные черты и сходство типологий кризиса** |
| Локальные | Микроуровень | Поражают лишь отдельные субъекты, не затрагивая при этом экономическую систему в целом. Требуют принятия решений по устранению со стороны менеджмента отдельной организации. |
| Групповые | Мезоуровень | Являются совокупностью возникающих кризисов на более низком уровне. Требует некоторой кооперации (например, принятие совместных мер посредством взаимодействия через переговоры). Вовремя не предотвращенный кризис на данном уровне ведет к его переходу на более масштабный.  |
| Общие | Макроуровень | Характерно поражение всей экономической системы региона или государство. Может быть как совокупностью возникших кризисов на более низких уровнях, так и катализатором их развития. |

Составлено автором с использованием Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. И.К. Ларионова, М.: Дашков и К, 2004, с. 14-19.

Выделяемые по критерию причин возникновения кризисы принято делить на 2 подгруппы:

1. Внутренние – в которых причиной возникновения кризиса является внутренняя среда организации, например, принятие управленческих решений, управление производством и/или персоналом и т.д.;
2. Внешние – в которых главной причиной наступления кризисной ситуации становятся факторы внешней среды (состояние экономики, государственное регулирование, поставщики и покупатели).

Выделенные факторы могут приводить к кризисам как независимо друг от друга, так и в совокупности. Далее выделенные группы причин разделяются на случайные – кризисы, наступление которых вызвано реализацией случайных, часто непредсказуемых событий и закономерные – регулярно повторяющиеся кризисы, наступление которых возможно прогнозировать исходя из предыдущего опыта, аналитических инструментов и т.д.. Завершая исследование данной классификации следует выделить 2 группы факторов, порождающие причины возникновения кризиса:

* Объективные – причины, которые связаны с циклическими потребностями организации (например, процессы модернизации производственного процесса);
* Субъективные – причины, связанные и отражающие ошибки в управлении организацией.

 Описанная выше классификация для наглядности представления уровней и связей между ними представлена на рис. 3.

 

Рис. 3. Классификация кризисов по причинам возникновения.

Одним из направлений в исследовании кризисов и их влияния на деятельность организации является классификация и оценка кризисов по масштабам последствий. Данная оценка типов кризисов неслучайно выделяется в отдельный раздел, поскольку именно последствия кризисной ситуации напрямую влияет на дальнейший путь организации.

При минимальном масштабе последствий кризиса в организации не наблюдается существенных отклонений от целевых или планируемых показателей. Последствия устраняются в короткие сроки, а привлечение дополнительных расходов не требуется. Болезненные последствия являются сигналом к необходимости изменений в организации, однако также не являются слишком опасными как со стороны устранения последствий, так и со стороны расходов.

С другой стороны критические и катастрофические последствия кризисов ставят под вопрос само существование организации, а их главное отличие друг от друга заключается в масштабах необходимых мероприятий по устранению последствий.

Выделение кризисов по фактору времени аналогично оценки многих других экономических факторов организации. Кризисы подразделяются на три группы:

* краткосрочные;
* среднесрочные;
* долгосрочные.

Не существует четких критериев выделения кризисов согласно временному промежутку их длительности. Например, согласно Положению по бухгалтерскому учету краткосрочным называется период до 1 года, однако в некоторых отраслях (например, розничная торговля) данный отрезок вполне может оказаться долгосрочным. Поэтому классифицировать кризис по фактору времени целесообразно проводить для групп отраслей и/или на уровне отдельного предприятия.

В рамках типологии оценки протекания кризиса принято выделять две группы кризиса организации: скрытое и явное протекание. Явное протекание характеризуется «видимостью» для управленческого персонала и возможностью реагирования на симптомы кризиса. Скрытое протекание, напротив, долгое время может быть не замечено организацией, однако при его переходе в явную форму может привести к гораздо большим негативным последствиям.

Заключительной классификацией, рассмотренной в данном параграфе, станет рассмотрение видов кризисов по способам их преодоления. Она выделяет три группы способов, основанных на преодолении собственными силами (организационными и финансовыми), основанных на привлечении внешних источников (финансовых, консалтинговых), и кризисы, преодолеть которые организация не способна при любых усилиях.

В параграфе было подтверждено, что классификация кризисов обширна и не имеет строгого разделения. Каждый раздел классификации покрывает лишь отдельную сторону этого понятия, не обеспечивая при этом комплексный подход к исследованию причин возникновения, механизмов развития и путей выхода из кризисных ситуаций.

С целью составления совокупности методик и процессов, направленных на предупреждение, предотвращение, управление, а впоследствии выход из кризиса все большее развитие получает такое направление деятельности организации, как антикризисное управление, которое более подробно будет рассмотрено далее.

* 1. **Подходы к определению понятия «антикризисное управление»**

Понятие антикризисного управления вошло в русский язык в первой половине 90-х годов в результате перехода страны от командно-административной к рыночной экономике. Термин занял прочное место в практическом управлении предприятием, но до сих пор не имеет четкой трактовки, подразделяясь на два основных направления.

С одной стороны, под антикризисным управлением подразумевают управляемый процесс преодоления кризиса, смягчения его последствий, отвечающий целям организации, соответствующий объективным тенденциям ее развития[[11]](#footnote-11). Под это определение попадает, например, процесс управления фирмой, которая уже находится в состоянии кризиса или проходит фазы банкротства.

Исходя из этого определения, можно сделать вывод, что антикризисное управление в узком смысле – это управление в условиях уже наступившего кризиса, конечной целью которого стоит выход организации из кризисной ситуации. Основные отличия данного вида управления от управления в стабильной системе функционирования предприятия представлены в табл. 3.

*Таблица 3*

**Характерные отличия управления в кризис от управления в стабильной системе.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Стабильные системы** | **Кризисные системы** |
| Цель | Поддержание функционирования организации. | Выход из кризиса с минимально возможными потерями. |
| Ключевые проблемы | Эффективное распределение имеющихся и поиск новых ресурсов. | Крайняя ограниченность времени на принятие ключевых решений;Серьезный недостаток ресурсов и невозможность их оперативного пополнения в необходимых размерах. |
| Внешняя среда | Благоприятная | Неблагоприятная: при данном раскладе свои требования по исполнению обязательств в оперативном порядке предъявляют контрагенты, кредиторы, покупатели и государственные регулирующие органы.  |
| Внутренняя среда | Стандартная: процессы происходят в плановом режиме. | Конфликтная: в результате необходимости анализа ошибок и нахождения пути преодоления кризиса в кратчайшие сроки возрастает вероятность открытых конфликтов, саботажа и желания сотрудников покинуть организацию.  |
| Планируемый результат | Увеличение эффективности деятельности, повышение устойчивости и дальнейший рост организации | Выход из кризиса и переход в состояние стабильного функционирования организации. |

Составлено автором с использованием Зуб А.Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Юрайт, 2013, с 211-217.

Однако с начала 2000-х годов и крупных скандалов, таких как дело Enron и WorldCom[[12]](#footnote-12) в США, все чаще антикризисным управлением называют системный непрерывный процесс, комплекс мероприятий, которые включают операции от постоянной диагностики до методики устранения и преодоления возникших кризисных ситуаций.

Со стороны менеджмента антикризисным управлением или антикризисным менеджментом определяется средством для создания приемов, позволяющих прогнозировать наступление нового кризисного перелома и планировать политику и стратегию предприятия.[[13]](#footnote-13)

Однако данное выше определение в большей степени определяет целеполагание, хотя понятие антикризисного управления шире. Оно включает в себя еще и мероприятия по профилактике и прогнозированию кризиса. Опираясь на представленную выше информацию, антикризисным управлением можно определить такую систему на предприятии, основной целью которой является комплексное воздействие и применения всего потенциала современных методов управления для устранения или предотвращения неблагоприятных для организации событий и/или явлений, разработка и реализация на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить вре́менные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.[[14]](#footnote-14)

Как и любая система, антикризисное управление имеет свои цели и задачи, выполнение которых позволяет построить максимально эффективный процесс антикризисного управления организацией:

1. эффективно работающая антикризисная система должна быть способна предвидеть наступление кризисной ситуации и принять необходимые меры по адекватной оценке и подготовке к нему;
2. в случае обнаружения потенциальных кризисных ситуаций система должна максимально быстро и точно воспрепятствовать опасным факторам кризиса, посредством оперативного реагирования и мониторинга уязвимых мест;
3. если кризис все-таки неизбежен или уже наступил, система должна стремиться к управлению динамикой развития фаз кризиса посредством, например, разработки плана мероприятий по борьбе с возникшими трудностями;
4. эффективная система антикризисного управления должна обеспечить выживаемость и полноценную жизнедеятельность организации в кризисном состоянии, ослабляя негативное влияние кризиса и используя сильные стороны организации;
5. достижение этой цели должно опираться в том числе на системы взаимодействия подразделений организации и построение эффективных коммуникаций между ними. В результате данных мероприятий в организации должна повыситься диверсификация управления, усилиться роль неформального управления, а также должны усилиться интеграционные процессы;
6. конечным результатом успешного антикризисного управления должно стать использование факторов, побудивших кризис и его последствия, для развития посткризинной деятельности предприятия и его перехода к нормальной деятельности.

Выполнение указанных выше мероприятий значительно повышает шансы организации противостоять возможным кризисным ситуациям, тем самым обеспечивая продолжение деятельности.

Управление предприятием в условиях возможного или уже наступившего кризиса содержит в себе не только общие принципы управления деятельностью предприятия, но собственные и принципы. Согласно И.А. Бланку[[15]](#footnote-15) система антикризисного управления базируется на 10 принципах, которую представляет в виде схемы, показывающей равномерное распределение элементов в единую систему, в которой не существует «более важных», чем другие элементов. Таким образом можно сделать вывод об одинаковой важности каждого принципа и о возможности только их комплексного сочетания.



Рис. 4. Основные принципы финансового антикризисного управления предприятием. Источник: Бланк И.А.Финансовый Менеджмент: учебник /2-е изд., перераб. и доп. - К.: 2004. с. 582

Совмещение задач и целей антикризисного управления его принципов позволяют выстроить эффективную систему управления потенциальных кризисных ситуаций.

Для оценки эффективности системы антикризисного управления предприятия существуют различные методики. Так, согласно классификации Майкла Уоткинса и Макса Бэйзермана[[16]](#footnote-16) эффективность антикризисных мер организации в стандартном виде можно определить с помощью схемы, представленной на рис. 5:



Рис. 5. Определение эффективности антикризисного управления организации. Источник: Michael D. Watkins, Max H. Bazerman “Predictable Surprises, Disasters You Should Have Seen Coming” // Журнал: Harvard Business Review, Vol.3 March, 2008.

Представленная выше схема отражает потенциальную возможность/невозможность реакции организации на наступление событий, способных негативно повлиять на организацию и вызвать наступление кризиса. Таким образом, авторами выделяются три составляющие в работе с негативными явлениями процесса эффективного антикризисного управления организацией:

* признание/определение проблемы;
* расставление приоритетов;
* мобилизация.

Для признания системы эффективной в предотвращении и реагировании на предсказуемые кризисные ситуации необходимо получить положительный ответ на три вопроса, каждый из которой отражает определенный этап системы антикризисного управления:

* «было ли событие признано заранее, как несущее потенциальную угрозу организации?»
* «был ли присвоен этому процессу соответствующий угрозе приоритет?»
* «была ли реакция на наступление этого события максимально быстрой?».

В случае положительного ответа на все три вопроса система антикризисного управления признается эффективной. В случае отрицательного ответа на одной из стадий, предлагается оценить потенциальную возможность осуществления мер. Если меры могли бы быть реализованы, в случае более правильного подхода, и существовали средства предвидения наступления события, то реакция на них носит характер предсказуемого события, если же нет – то реакция на события носит характер непредсказуемых (выделено серым прямоугольником) и невозможных к полноценному контролю.

Делая вывод, важно отметить, что антикризисное управление – это процесс, деятельность которого проходит параллельно основным процессам, происходящих в организации. Осуществляя его, необходимо соблюдать комплексность принципов и мероприятий, а мониторинг потенциально слабых мест должен стать первостепенной задачей. В случае угрозы кризисных положений организация должна не только бороться с текущими проблемами, но и на основе полученного опыта предвидеть будущие трудности.

**Выводы к главе 1.**

При исследовании понятия «кризис», его типов и видов, а также понятия антикризисного управления были получены следующие выводы:

1. Было определено многообразие определения понятия «кризис», проведено исследование интерпретаций кризиса, а также сформулировано понятие «кризис на предприятии»;
2. Определена и проанализирована классификация кризисов по типам и видам, а также проведено обоснование необходимости комплексного подхода к управлению возникающими в организации кризисами путем системы антикризисного управления;
3. Сформулированы основные подходы к определению понятия антикризисного управления, выявлены и исследованы принципы, на которых оно строится, а также проведено исследование целей и задач, стоящих перед антикризисным управлением.

# ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

## 2.1. Виды и типы антикризисного управления

Как было указано в предыдущей главе, антикризисное управление имеет множество разновидностей, каждая из которых имеет свои отличительные параметры, характерные для этого типа.

Для оценки антикризисных мер по признаку момента начала применения специалисты выделяют две разновидности:

* опережающее управление;
* реактивное управление.

Основной задачей, стоящей перед опережающим управлением, является сбор и анализ динамики показателей эффективности предприятия, выявление потенциальных неблагоприятных явлений, способных привести к возникновению кризисных ситуаций и, соответственно, прекращение возникновения кризисных ситуаций. Таким образом, основными частям опережающего управления являются прогнозирование возможных кризисов, их распознавание на ранней стадии с учетом оценки потенциальных рисков.

Процесс опережающего антикризисного управления можно представить в виде следующей схемы, в которой раскрывается его содержание.

Опережающее антикризисное управление

Политика рисков: отслеживание, оценка и преодоление имеющейся неопределенности

Политика гибкости: повышение безопасности посредством увеличения способности к адаптации

Рис. 6. Содержание опережающего антикризисного управления Источник: А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева: Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. -224с.

Главным инструментом, на котором основано опережающее антикризисное управление, является использование средств и методов раннего обнаружения и предупреждения надвигающихся отклонений внутренней и внешней среды.

Системой раннего обнаружения называется информационная часть системы опережающего антикризисного управления, с помощью которой высшее руководство предприятия получает данные о потенциальных опасностях, грозящих из внешней и внутренней среды, с целью принятия своевременных мер.[[17]](#footnote-17)

Основной задачей системы раннего обнаружения является обнаружение и предоставление данных о развитии процессов и событий внутренней и внешней среды до того момента, когда эти изменения начнут оказывать существенное значение на деятельность предприятия (в данном случае речь идет в том числе о достижении определенного уровня вероятности реализации процесса/события), то есть, когда они начнут оказывать негативное влияние на деятельность организации.

Основным инструментом, позволяющим обнаруживать такие явления является постоянный мониторинг. В процессе мониторинга принято выделять три источника информации о потенциальных угрозах:

* изменения факторов внутренней среды,
* изменения факторов внешней среды,
* изменения значений показателей.

Невозможно отслеживать абсолютно все факторы внешней и внутренней среды, так как в этом случае будет использоваться огромное количество ресурсов без должных результатов, поэтому в процессе мониторинга выбираются наиболее релевантные показатели, исходя из отраслевых, региональных, а также индивидуальных показателей, присущих только данной организации. Очень часто, индикатором изменений, произошедших во внешней и внутренней средах является отклонение фактических значений показателей от запланированных. Это может говорить о необходимости обнаружения потенциального источника проблем и корректировке превентивных методов управления кризисом.

В классическом понимании антикризисного управления выполняются следующие виды анализа, каждый из которых направлен на оценку состояния организации в отдельной и/или нескольких областях деятельности организации:

1. Ситуационный анализ функционирования организации со стороны внешней среды. При данном анализе оценивается внешнеэкономическое окружение организации, а также воздействующие на нее со стороны этого окружения факторы. Стандартные инструменты, применяемые для данного анализа представлены в табл. 4.

*Таблица 4*

**Анализ со стороны внешней среды**

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление анализа** | **Содержание анализа** |
| SWOT-анализ и матрица TOWS | Классический анализ внутренней и внешней среды организации, позволяющий выявить сильные/слабые стороны организации, а также оценить угрозы и возможности, предъявляемые внешней средой. При переходе к матрице TOWS осуществляется оценка возможности применения сильных сторон внутри организации для использования возможностей, предъявляемых внешней средой, а также минимизации возможных наступающих угроз. Аналогичным образом происходит анализ слабых сторон организации. |
| Анализ 5 сил конкуренции М. Портера | Позволяет оценить отрасль, в которой функционирует организация с позиции 5 сторон: * Рыночная власть поставщиков;
* Рыночная власть потребителей;
* Угрозы со стороны товаров-заменителей;
* Уровень конкуренции в отрасли;
* Угроза появления новых игроков в отрасли.

Таким образом, исходя из анализа можно получить ценные сведения, связанные только с отраслью функционирования организации. |
| Анализ стратегической позиции и составление стратегической карты | Позволяет оценить позиционирование конкурентов и анализировать прямых конкурентов в отрасли действия организации. Также полезен для определения и дальнейшей корректировки стратегических зон деятельности. |
| Анализ конкурентов | Выявление текущих и потенциальных конкурентов. В основе стоит определение мотивов, которыми ориентируется конкурент в своей деятельности. Позволяет составить профиль конкурентов для дальнейшей политики в области конкуренции |

Составлено автором с использованием: Зябриков В.В.  Общий менеджмент. – СПб.: ОЦЭиМ, 2007., Томпсон‐мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.:

ИД «Вильямс», 2007

2. Анализ внутренней среды со стороны хозяйственной деятельности. При данном анализе происходит оценка уровня использования имеющихся ресурсов (как материальных, так и нематериальных). В дальнейшем проверяется запас прочности, резервы, с помощью которых возможно сохранить либо повысить текущий уровень эффективности. В случае анализа производственной организации идет оценка износа производственного оборудования и его соответствия современным стандартам, включая загруженность, а также возможность, возможный эффект и стоимость модификации.

В свою очередь, для организаций, основным видом деятельности которых является предоставление услуг любого вида, наиболее рациональными показателями будет оценка уровня удовлетворенности услугами клиентов, скорость и качество оказания услуг.

3. Анализ структуры управления организации включает в себя оценку текущей системы управления организацией. В данный процесс входит исследование иерархии, установленной в организации, способы и скорость разработки, коммуникаций и внедрения управленческий решений, анализ системы учета и контроля. Некоторые инструменты, применяемые для данного анализа, приведены в табл. 5.

*Таблица 5*

**Анализ структуры управления организации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление анализа** | **Содержание анализа** |
| Анализ текущих и стратегических целей организации | Анализ и необходимые действия, связанные с миссией организации, ее соответствие текущим целям, а также аналитика, связанная с уже применяемыми и/или потенциально внедряемыми стратегиями |
| Анализ управленческой структуры организации | Анализ и оценка качества управленческих единиц организации, их взаимодействия и соответствия выделенных обязанностей профилю |
| Анализ управленческих процессов | Определение внутренних связей, их моделирование для визуализации, а также анализ выполняемых задач на предмет дублирования и пересечений |
| Анализ (не)формальной организационной структуры | Исследование и структурирование информации, связанной с формальными и неформальными традициями, мероприятий внутри отдельных подразделений и коллектива в целом. |

Составлено автором с использованием: Зябриков В.В.  Общий менеджмент. – СПб.: ОЦЭиМ, 2007; Артемова Д.И. Презентация по курсу менеджмент в инновационно-ориентированных компаниях. – СПб, 2016

4. Финансово-экономический анализ, целью которого является оценка текущего финансового состояния, динамики изменения финансовых показателей за продолжительный период времени, а также планирование и прогнозирование на основании изучения динамики прогнозных значений на кратко-/среднесрочный период деятельности организации. Также анализ подразумевает оценку и поиск возможных и необходимых для дальнейшей деятельности источников финансирования (внутренние/внешние). Отдельно стоит выделить финансовый анализ, применяемый для прогнозирования наступления кризисной ситуации или банкротства. Более подробно данные методики будут рассмотрены в параграфе 2.3.

В целом финансово-экономический анализ можно разделить на направления, представленные в табл. 6.

*Таблица 6*

**Финансово-экономический анализ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление анализа** | **Содержание анализа** |
| Анализ финансового состояния | Оценка положения организации по трем ключевым группам финансовых показателей:* показатели рентабельности;
* показатели оборачиваемости;
* показатели ликвидности и платежеспособности;
* показатели финансовой устойчивости
 |
| Анализ финансовых результатов  | Оценка ретроспективы и динамики показателей, отраженных в официальных отчетностях (выручка, себестоимость, прибыль, чистые активы, и т.д.) |
| Анализ потоков денежных средств | Анализ поступающих источников расходования и поступления денежных средств, достаточности денежных средств для текущей деятельности и реализации новых проектов организации |
| Анализ текущей инвестиционной деятельности | Оценка успешности уже реализуемых инвестиционных проектов, а также их корректировка в случае необходимости. Изучение перспективности новых направлений инвестирования организацию |

Составлено автором с использованием Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2011

Важно сказать, что перечисленные выше виды анализа деятельности организации могут дополняться. Так, например, может отдельно выделяться анализ кадрового потенциала организации с применением показателей, характерных только для данной организации. В самом общем порядке система мониторинга должна исследовать 4 области[[18]](#footnote-18):

* финансы;
* маркетинг;
* производство;
* управление персоналом

В условиях постоянно меняющихся условий как внутренней, так и внешней среды необходимо постоянно корректировать перечень факторов и показателей, за динамикой которых осуществляется наблюдение. При необходимости, нужно добавлять новые и исключать факторы, потерявшие свою значимость вследствие изменений.

Стоит добавить, что при создании системы показателей будет недостаточным исследовать лишь финансовые показатели деятельности организации, поскольку финансы хотя и являются тем фактором, который обеспечивает всю деятельность организации, но без эффективного их вложения организация рискует потерять вложенные средства.

Таким образом, постоянный мониторинг позволяет выявлять потенциально возникающие проблемы на самой ранней стадии, что в свою очередь минимизирует тот объем усилий и средств, который необходим для устранения негативных последствий от потенциального кризиса, а также повысить эффективность отдельных областей организации задолго до минимально возможной кризисной ситуации, что ведет к увеличению конкурентоспособности организации.

Еще одним инструментом опережающего управления в дополнение к мониторингу выступает контроллинг, который представляет собой ориентированную на достижение целей предприятия систему информационно-аналитической и методической поддержки процессов планирования, контроля, регулирования и принятия управленческих решений[[19]](#footnote-19).

Задачей, которая стоит перед контроллингом, является непосредственное решение выявленных при мониторинге проблем до того момента, когда они спровоцируют наступление кризисной ситуации. Выполнение данной задачи обеспечивается реализацией следующих мер:

* определение текущего состояния;
* прогнозирование будущего положения предприятия;
* определение потенциальных слабых мест организации;
* анализ причин, которые могут привести к возникновению кризисной ситуации;
* определение методов борьбы с негативными явлениями.

Ключевым с точки зрения экономической безопасности организации является контроллинг финансовой деятельности. Его главные функции и их содержание представлены в табл. 7.

*Таблица 7*

**Финансово-экономический контроллинг. Основные функции.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функция** | **Содержание функции** |
| Методическая | 1. Разработка, анализ и подбор наиболее оптимальных методов целеполагания организации, учета и планирования;2. Построение оптимальной для конкретной организации системы ценообразования |
| Координирующая  | 1. Согласование уже принятых подразделениями целей и планов, а также выделенных для их реализации средств;2. Назначение групп/подразделений для реализации целей организации;3. Распределение и регулирование выделяемых на реализацию целей средств организации;4. Наблюдение за соответствием целей различных подразделений друг другу и их корректировка с целью максимизации возможного результата |
| Регулирующая | 1. Наблюдение за отклонениями фактических показателей от запланированных, объяснение данных отклонений и корректировка целевых значений в случае необходимости;2. Измерение отклонений фактически достигнутых результатов от запланированных;3. Интерпретация полученных результатов с целью повышения эффективности при дальнейшем планировании;4. Последующий анализ полученных результатов, оценка факторов, повлиявших на реализацию и способы их учета в планировании для реализации будущих целей организации. |
| Консультационная | 1. Разработка инструкций и оперативных решений с целью соответствия фактической финансовой деятельности с плановыми задачами и нормативными значениями;2. Обоснование текущих и дальнейших управленческих решений с целью управления финансовой сферой организации3. Анализ и поиск оптимальных решений возникающих в ходе деятельности организации трудностей и препятствий. |

Составлено автором с использованием Дмитриев. А. «Концепция системы анализа трансферных стратегий» // «Спорт и право», вып. 2, 2011; Томпсон‐мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.:ИД «Вильямс», 2007

Опираясь на информацию о системах мониторинга и контроллинга организации, эффективно функционирующую систему антикризисного управления схематично можно представить в виде схемы, в которой функции мониторинга может исполнять аналитическое подразделение организации, представленное, например, отделом бизнес-анализа, а выполнение функции контроллинга может быть реализовано с помощью отдела внутреннего аудита и консалтинга.

Определение критериев прогнозирования

Определение состава информации

Определение источников информации

Сбор информации о внешней среде

Сбор информации о внутренней среде

Проведение анализа полученной информации

Переход к стадии выбора антикризисной стратегии

Прогнозируется кризисное состояние?

да

нет

**Мониторинг**

**Контроллинг**

Рис. 7. Схема мониторинга и контроллинга внешней и внутренней среды организации. Составлено автором.

В результате обеспечивается полноценное «покрытие» возможных негативных факторов, которые могут стать причинами кризисных явлений в дальнейшей деятельности организации.

Реактивное управление в свою очередь является ответом на уже наступивший кризис, реализуется при наличии уже имеющихся негативных факторов, и его главной задачей является стабилизация предприятия, а также разработка мер и поиск решений по выходу из кризисной ситуации и минимизации последствий. Первостепенными задачами теперь являются восстановление достаточного для продолжения существования уровня ликвидности и платежеспособности предприятия.

Реактивное управление реализуется на стадии острого кризиса в условиях жесткого ограничения времени на принятия решений, что ведет к усложнению в разработке четко составленной и взвешенной антикризисной стратегии управления, а также к переосмыслению прежний целей, систем и нормативов показателей. Содержание реактивного управления можно представить в виде следующей схемы, которая раскрывает основные направления реагирования (см. рисунок 8):

Восстановление платежеспособности

Реактивное антикризисное управление

Резкое сокращение расходов

Восстановление ликвидности

Сохранение факторов производства и их работоспособности

Рис. 8. Содержание реактивного антикризисного управления.

Обе разновидности антикризисного управления не являются полными антиподами друг другу. При реализации мер как опережающего, так и реактивного управления может наблюдаться их совмещение. Например, в ситуации, когда при проведении мониторинга и превентивных мер были выявлены начальные признаки кризисного состояния (опережающее управление), которые впоследствии были ликвидированы за счет оперативного принятия антикризисных решений (реактивное управление).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оба вида антикризисного управления могут использоваться в различные кризисные периоды/стадии и выступать таким образом единым средством по минимизации последствий и выхода из кризиса.

Систему взаимодействия между двумя видами управления можно проиллюстрировать следующей схемой, содержащей 4 блока[[20]](#footnote-20):

1. *Стадия стратегического анализа*, главной целью которой является сбор и обработка поступивших из внутренней и внешней среды данных, построение прогнозов будущего функционирования предприятия, анализ потенциала возникновения кризиса (данный процесс проводиться непрерывно).

2. *Стадия выбора стратегии,* главной целью которой является планирование и разработка комплекса действий и процедур, направленных на подготовку к возможной кризисной ситуации, в том числе определяется стратегия преодоления потенциального кризиса.

Совокупность первых двух пунктов вместе образуют стратегическую (опережающую) систему управления.

3. *Стадия реализации выбранной стратегии*. На данном этапе разрабатывается стратегический пакет действий, происходит реализация выработанных планов реагирования, а также проходит выбор альтернатив среди предлагаемых тактических мероприятий.

4. *Стадия оценки реализации стратегии* – заключительный этап. Его задачей является проведение комплексного анализа и мониторинга реализованных управленческих решений и оценка эффективности принятых мер.

Третий и четвертый блоки относятся к тактическому или оперативному планированию в рамках антикризисной программы организации.



Рис. 9. Схема антикризисного управления организацией. Источник: А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. -224с URL: <http://www.aup.ru/books/m8/4_3.htm> (дата обращения 23.11.16)

Из схемы следует, что обе разновидности могут использоваться комплексно, но следует сделать оговорку, что стратегическое управление непосредственно определяет тактические мероприятия. Так, в случае неудачи в предотвращении кризиса на этапе опережающего управления к решению возникшей проблемы приступают меры реактивного управления. Стоит отметить, что при возникновении подобной ситуации кризис может принять необратимые последствия, справиться с которыми организация будет не в состоянии.

Исходя из сказанного выше, для эффективной борьбы с кризисами организации рекомендуется в большей степени ориентироваться на опережающее управление, т.е. на меры по распознанию, прогнозированию негативных факторов на ранних стадиях, а значит, по предупреждению «возникновения болезни», а не на «реанимацию» попавшей в острый кризис организации.[[21]](#footnote-21)

## 2.2. Превентивное антикризисное управление

Перед тем, как говорить о мерах по противодействию кризиса, необходимо отказаться от утверждения, что существуют организации, способные предотвратить любой кризис. Даже организованный наиболее качественным образом бизнес, действующий в благоприятной среде, может оказаться в кризисе, избежать который теоретически невозможно.

Однако в большинстве случаев кризис все-таки можно предотвратить с помощью идентификации и анализа предупреждающих сигналов и потенциальных проблем, о чем было рассказано в предыдущем параграфе, а также путем реализации мер по предотвращению роста незначительных проблем в большие кризисы и поиска успешного выхода из кризиса. Данные меры подразделяются на две группы:[[22]](#footnote-22)

* организационные;
* экономические.

Для того чтобы избежать кризиса, предприятием реализуется ряд организационных мер. Во-первых, необходимо создание и поддержание максимально доверительных отношений со стейкхолдерами организации.

Под понятием стейкхолдеры подразумевается группа людей (или отдельные индивиды), которые либо зависят от организации, либо сами влияют на достижение целей ее функционирования.[[23]](#footnote-23) Некоторые исследователи выделяют целую теорию стейкхолдеров при определении организационной деятельности предприятия[[24]](#footnote-24). Для усиления положительного эффекта обычно применяется следующая последовательность этапов:

* определяются конкретные группы стейкхолдеров и оценивается их влияние на деятельность организации;
* определяется план действий с каждой из групп.

В наиболее компактном формате структуру стейкхолдеров можно представить в виде следующей схемы, на которой выделяются три группы.

***Внутренние стейкхолдеры***

Владельцы, управляющие, профсоюзы и работники

**Предприятие**

***Cтейкхолдеры на рынке***

Покупатели, конкуренты, поставщики

***Внешние стейкхолдеры***

Государство, политические группы, финансовые структуры, торговые ассоциации .

Рис. 10. Структура стейкхолдеров организации.

Одним из самых эффективных способов создания и поддержания доверительных отношений с каждой из групп является объективное и честное освещения ведения дел и текущего положения организации. Правильная политика в области отношений со стейкхолдерами позволяет компании повысить свою репутацию и кредит доверия к ней в случае возникновения каких-либо негативных событий. Основные меры по работе со стейкхолдерами организации представлены в таблице 8.

*Таблица 8.*

**Мероприятия, направленные на стейкхолдеров, при превентивном антикризисном управлении.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стейкхолдер** | **Направление АКУ** | **Принимаемые меры** |
| Покупатели | Управление дебиторской задолженностью | Составление реестров и группировка дебиторов с целью сопоставления условий перед покупателями.Группировка может проводиться по таким параметрам, как* срок задолженности (кратко-, средне-, долгосрочная ДЗ);
* вероятность погашения (надежная, сомнительная, невозвратная ДЗ);
* расчет финансовых коэффициентов, связанных с погашением ДЗ (коэффициент оборачиваемости ДЗ, коэффициент возвращаемости ДЗ) и их сравнение с нормативными показателями организации и/или отрасли

Оптимизация сроков погашения ДЗ, а также корректировка систем предоплаты (скидка, изменение условий поставки и т.д.) |
| Сохранение старых и привлечение новых клиентов на продукцию/услуги | Создание условий для получения обратной связи от клиентов (встречи с ними, организация сервисов обратной связи), так как согласно статистике 90% клиентов в случае недовольства уходят к конкурентам, не указывая причину Работа над выявлением наиболее эффективных каналов сбыта. |
| Работа над имиджем и его соответствием позиционированию среди потребителей | Анализ стратегии позиционирования, работа со СМИ посредством оперативного реагирования пресс-службы с целью создания положительного образа организации.  |
| Поставщики | Улучшение платежной дисциплины среди поставщиков | Составление реестров контрагентов с целью выделения наиболее проблемных в разрезе кредиторской задолженности, их группировка по следующим параметрам:* размер кредиторской задолженности
* срок задолженности (просроченная, текущая);
* перспективность возврата (возвратная, невозвратная без реструктуризации);

Переговоры, направленные на изменение условий кредиторской задолженности; основные направления:* отсрочка и рассрочка платежей;
* переоформление КЗ в займ с изменением условий и сроков выплаты;
* погашение КЗ посредством продажи доли имущества организации и/или иных прав.

Основным аргументом должен быть факт исполнения обязательств в оговоренные сроки. |
| Аналитика поставщиков | Мониторинг поставщиков и создание диверсифицированной сети контрагентов с целью сокращения зависимости от небольшой группы поставщиков, а также возможности оперативного реагирования в случае резкого изменения рыночной конъюнктуры (например, резкое снижение курса национальной валюты). |
| Кредиторы | Финансовый анализ | Анализ показателей рентабельности, ликвидности и платежеспособности, их динамики и прогнозируемых значений с учетом текущих полученных займов.Оценка возможностей возврата текущих кредитов за счет собственных средств, средств акционеров, перекредитования на более выгодных условиях и т.д.Меры, аналогичные анализу кредиторской задолженности |
| Репутационные мероприятия | Контроль над соблюдением банковских ковенант, а в случае их нарушения немедленное оповещение об этом займодавца – позволит сохранить доверительные отношения и избежать отзыва полученных займов |
| Акционеры | Коммуникация с высшим менеджментом организации | Построение четких KPI, как способа оценки эффективности работы высшего управленческого персонала, постоянный мониторинг отклонений, выявление их причин и дальнейшее донесение до акционеров путем созыва очередных/внеочередных собраний, публикаций отчетов перед акционерами и т.п. |
| Предоставление актуальной информации об организации, перспективах развития и направлений инвестирования | Построение доверительных отношений между высшим управленческим персоналом и акционерами, а также потенциальными инвесторами, основанных на интересе в последующем росте и развитии организации. |
| Регулирующие учреждения | Мероприятия, обеспечивающие взаимодействие | Улучшение репутации посредством соблюдения платежных графиков по обязательным платежам, наличие профессионального юридического отдела с целью оперативного решения возникающих разногласий с государственными контролирующими органами. |

Составлено автором с использованием: Зуб А.Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Юрайт, 2013, с. 145-159; Грушенко В. И., Фомченкова Л. В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1; Галимова С.А, О.А. Рущинская: Основные направления антикризисного консалтинга для российский предприятий» // Аграрный вестник Урала. 201. №12 (118).

Другой мерой, позволяющей опередить возникновения кризиса, является работа с персоналом. Например, должна быть организовано свободное, непосредственное общение между старшими менеджерами и работниками организации. Это, в свою очередь, позволит выявить уязвимые места в момент их возникновения и быстро на них отреагировать. К выше указанной мере нужно добавить разработку понятной и доступной персоналу управленческой структуры организации. Это поможет поддержать высокий уровень и скорость коммуникаций.

Еще одной организационной мерой должна стать разработка комплексного плана реагирования на кризисные ситуации. План действий позволит придерживаться ранее определенного направления при реализации, применяя в дополнение тактические приемы.

Методы управления потенциальными проблемами представлены в Приложении 1.

Экономические меры по предотвращению кризиса являются спутником организационных, обеспечивая финансовыми ресурсами реализацию последних. В базисном представлении выделяются следующие меры:

* увеличение поступления денежных средств;
* реализация мер по сокращению расходов и снижению уровня затрат;
* использование возможностей государственной поддержки организациям, которым угрожает кризис.

Успех мер антикризисного управления решающим образом зависит от возможности аккумулировать денежные ресурсы в короткий промежуток времени. Меры по увеличению поступления денежных средств могут быть эффективными лишь при постоянном контроле и проведения анализа. В случае угрозы кризиса в связи с макроэкономической обстановкой необходимо пересмотреть отношения с банковской системой. Например, диверсифицировать размещенные на депозитах денежные средства в нескольких банках и валютах. Или предпринять меры по изъятию этих денежных средств и использования их для предоплаты предстоящих расходов. Другими мерами по увеличению поступления денежных средств могут стать изменение маркетинговой стратегии, выход на новые рынки, реализация избыточных основных средств и т.д.[[25]](#footnote-25)

Инструментами реализации мер по сокращению расходов и снижению уровня затрат должна стать планомерная работа по увеличению эффективности основных и оборотных активов. Так, в случае устаревания оборудования можно подумать о его остановке и продаже. С другой стороны, необходимо провести анализ расходов по каждой группе оборотных средств: сырью, незавершенного производства, готовой продукции. Существуют возможности переоценки эффективности сотрудничества с поставщиками, хранения готовой продукции и организации производственного процесса. Многие авторы выделяют снижение расходов на заработную плату, однако стоит отметить обратную сторону таких мероприятий: в первую очередь, снижение морального духа работников организации. Еще одним инструментом сокращения расходов является управления активами организации. Так, может быть предложен вариант рационализации производства и дальнейшее избавление от избыточных активов. Другим способом получения дополнительных ликвидных средств в срочном порядке может стать продажа оборудования с обратной арендой. Важно отметить, что этот способ актуален только в том случае, когда активы не служат обеспечением под уже взятые кредиты.

Выявив основные направления системы превентивного антикризисного управления, необходимо обратить особое внимание на одну из ее составных частей в части оценки и прогнозирования финансовой безопасности предприятия, исходя из его тенденций в прошлых периодах, а также оценки характерной для текущего момента деятельности организации показателей. Наибольшее распространение при проведении данных мероприятий получило использование кризис-прогнозных методик, целью которых ставится предсказывание и оценка вероятности наступления кризисных ситуаций. Использование и правильная интерпретация результатов прогнозных методик способно стать еще одним инструментом в обнаружении и раннем устранении первых симптомов кризисной ситуации.

## 2.3. Кризис-прогнозные методики и особенности их применения

Кризис-прогнозные методики являются сравнительно новым инструментом мониторинга и прогнозирования финансового состояния организации для отечественных организаций. Предсказание банкротства как самостоятельный раздел возникло после окончания второй мировой войны как поиск возможности априорного определения условий, которые определяют возможность наступления банкротства. С развитием ЭВМ происходят разработка первых серьезных методик по прогнозированию наступления банкротства организации. В России их использование совпало с выделением антикризисного управления как отдельной дисциплины в управленческом процессе организации.

В настоящее время с расширением инструментов системы антикризисного управления наблюдается рост востребованности прогнозных методик в практической области деятельности российских организаций.

Внедрение и использование системы диагностики может привнести с собой оперативную достоверную информацию о текущем состоянии организации, ее возможностях, а также слабых местах, воздействие на которые предотвратит возникновение потенциального кризиса организации. В совокупности с другими инструментами превентивного антикризисного управления владельцы и менеджеры организации получают возможность приступить к разработке «реагирующей» модели антикризисного управления организацией[[26]](#footnote-26).

Диагностика с использованием таких методик в совокупности с оценками текущих финансовых показателей, а также бухгалтерского и управленческого учета способна стать одним из важнейших инструментов в выработке предположений и гипотез о вероятных кризисных ситуациях. В результате диагностики и полученных результатов менеджмент организации получает возможность выявить причинно-следственные связи и недостатки в управленческой и функциональной системах, а в дальнейшем с помощью моделирования и интерпретации полученных показателей предпринять меры с целью предупреждения кризисной ситуации и потенциального банкротства организации.

Выше было сказано о сильной взаимосвязи и взаимодополняемости мониторинга в системе антикризисного управления и управленческих решений на его основании. Прогнозирование кризисов организации имеет аналогичную связь с диагностикой и мониторингом, поскольку с одной стороны вероятностные модели оценки возникновения кризиса и состояния банкротства строятся на полученной в ходе мониторинга информации о состоянии организации в выбранные моменты времени. С другой стороны, результаты, полученные при моделировании, сами становятся базой для проведения антикризисного мониторинга в будущем.

В соответствие с охватом, масштабностью, а также алгоритмами анализа при использовании кризис-прогнозных методик выделяются 2 основных подхода:

* количественные методики;
* качественные методики.

Первый базируется на анализе финансовых показателях организации, второй основан на анализе данных уже обанкротившихся компаний, изучении отдельных присущих бизнесу характеристик и сравнении их с показателями исследуемой компании; на основании показателей этих характеристик производится экспертное заключение о тенденции развития организации. Ключевым недостатком качественных методик является трудность выбора критериев для оценивания, а также трудоемкость в применении для узких отраслей, данные в которых либо присутствуют в ограниченном количестве, либо требуют значительных усилий для адаптации опыта зарубежных организаций.

Ориентируясь на недостатки и трудноприменимость качественных методик, в данном параграфе главным образом будут рассмотрены количественные кризис-прогнозные методики. Далее в работе будут рассмотрены некоторые методики, которые учитывают специфику функционирования рынка, а также прочей специфики деятельности организации на территории России.

Рассмотрение кризис-прогозных методик на взгляд автора необходимо начать с наиболее известной и положившей начало развитию данного направления: Z-счета (индекс кредитоспособности) Э. Альтмана. Метод построен в третьей четверти ХХ века с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-Discriminant Analysis – MDA). Расчет индекса позволяет разделить исследуемые организации на потенциальных банкротов и небанкротов.

При построении индекса были исследованы 22 аналитических коэффициента, из которых впоследствии были отобраны 5 наиболее значимых с точки зрения прогнозирования банкротства. Основной принцип использования методики – поэтапное сравнение финансовых результатов организации и вычисление коэффициентов, характеризующих финансовое положение. Далее происходит объединение результатов в единый коэффциент, на основании которого производится финальная оценка. В виде формулы индекс кредитоспособности (Z-счет) имеет вид:

**Z=3,3X1+X2+0,6X3 +1,4X4+2X5**, где

* Х1 – EBIT/сумма активов
* Х2 – выручка от реализации/сумма активов;
* Х3 – рыночная капитализация/балансовая задолженность;
* Х4 – нераспределенная/активы;
* Х5 – собственные оборотные/активы.

Важным дополнением является тот факт, что методика существует уже долгий период времени, однако ее применение в российских условиях практически невозможно, ввиду значительных отклонений финансовых нормативов, а также специфики ведения бизнеса на территории России.

Далее для рассмотрения применимости кризис-прогнозных методик в российских условиях будут проанализированы путем сравнения 2 методик отечественных авторов:

1. Количественная методика В.В. Ковалева;
2. Модель Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова.

Индикатор финансовой устойчивости В.В. Ковалева[[27]](#footnote-27) позволяет диагностировать вероятность банкротства, а также проводить совокупность процедур, направленную на прогнозирование негативных тенденций в текущем развитии организации. Методика представляет собой расчет общего индекса N посредством сложения 5 финансовых коэффициентов, с присваиваемыми им весами. Индекс N определяется по следующей формуле:

**N = 25R1 + 25R2 + 20R3 + 20R4 + 10R5,**

* **R1** – коэффициент оборачиваемости запасов;
* **R2** – коэффициент текущей ликвидности;
* **R3** – коэффициент структуры капитала (СК/ЗК);
* **R4** – коэффициент рентабельности;
* **R5** – коэффициент эффективности.

Коэффициенты уравнения представляют собой удельный вес каждого из показателей. При N >100, финансовое состояние на предприятии устойчивое, при N < 100 – оно должно вызвать беспокойство.

Однако указанный результат, характеризующий финансовую устойчивость согласно модели, может отличаться в зависимости от отрасли деятельности организации, текущей макро- и микроэкономической обстановкой. Другим существенным недостатком модели является тот факт, что в ней отсутствует градация оценки устойчивости. Так, например, значение коэффициента, равное 75 согласно данной модели может быть трактовано как в сторону относительной безопасности, так и неустойчивого финансового положения организации. Для вывода необходимо будет оценить динамику изменения показателей за предыдущие периоды, а также воспользоваться другими методиками оценки вероятности наступления банкротства.

Модель Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова основана на использовании рейтингового числа R, которое вычисляется следующим образом:

$R=2К\_{об.с.}+0,1К\_{тек.ликв.}+0,8К\_{об.активов}+0,45Р\_{пр.}+Р\_{СК}$***, где:***

* **Коб.с.** – коэффициент обеспеченности собственными средствами;
* **Ктек. ликв.**– коэффициент текущей ликвидности;
* **Коб. активов**– коэффициент оборачиваемости активов;
* **Рпродаж**– рентабельность продаж;
* **РСК**– рентабельность собственного капитала.

Формулы расчета коэффициентов методик, а также нормативные значения представлены в приложении 1.

Ознакомление с параметрами, использованными для расчетов результатов методик, позволяет провести сводное сравнение двух отечественных методик на предмет выявления их особенностей. Данная процедура была реализована посредством выполнения анализа в представленной ниже таблице.

*Таблица 9.*

**Сравнительный анализ кризис-прогнозных методик В.В. Ковалева и**

**Р.С. Сайфуллина – Г.Г. Кадыкова.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Методика В.В. Ковалева** | **Методика Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова** |
| Наибольший вес в модели | Оборачиваемость запасов; текущая ликвидность – основной акцент в методики делается на скорость оборота запасов, как главной характеристики деятельности производственного предприятия. При оценке текущей ликвидности основной задачей ставится возможность погашения краткосрочных обязательств посредством только оборотных средств, что при должном уровне обеспечивает финансовую безопасность. | Обеспеченность собственными средствами – оценивается доля собственных оборотных средствах в общей величине. Превышение кредиторской задолженности и краткосрочных займов над оборотными активами рассматривается как основных причин возникновения финансовой неустойчивости организации. |
| Разница между коэффициентами перед переменными модели (раз) | **2,5** – модель предполагает достаточное равнозначное распределение среди используемых коэффициентов, что подтверждает тезис об отборе наиболее значимых параметров для предсказания возникновения кризисных ситуаций | **20 –** модель в гораздо меньшей степени сбалансирована, однако главным образом разница образована между коэффициентами обеспеченности собственными средствами и текущей ликвидности, между которыми наблюдается достаточно сильная зависимость. Приняв во внимание данный факт, вернее будет оценить разницу между оставшимися коэффициентами. Значение = **4,5** **–** вес коэффициентов различается сильнее, чем в аналоге. |
| Градация оценок и интерпретация коэффициентов | Предполагает пороговое значение, равное 100. Автор оговаривает неуниверсиальность оценки, а также не выводится четкая градация между относительно безопасным состоянием и наличием кризиса организации.  | Имеет пороговое значение, равное 1. В случае его превышения положение организации считается безопасным. Положение с градацией и интерпретацией полученных результатов аналогично модели В.В. Ковалева. |
| При получении результатов возникает затруднение в их интерпретации в случае применения в специфических отраслях деятельности организации. Необходимо изучение ретроспективы с целью сопоставления результатов модели и фактической деятельности предприятия в данные периоды. |

Составлено автором с использованием Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2011; Швецова Н.К. РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14199> (дата обращения: 06.12.2016)

Исследование кризис-прогнозных методик показало, что они также являются инструментом мониторинга и анализа деятельности предприятия при реализации мероприятий системы антикризисного управления. Вместе с тем необходимо помнить о том, что методики должны быть адаптированы к конкретной организации и использоваться лишь как один из инструментов антикризисного управления, а их результаты интерпретироваться со всех функциональных областях деятельности предприятия.

Другим выводом становится тот факт, что применение методик в чистом виде с большой вероятностью не покажет высокой точности в прогнозировании наступления неплатежеспособности организации; только адаптировав «шаблон» классических методик и умелый анализ собственных отличительных средств организации позволит получить наиболее точные выводы о перспективах организации[[28]](#footnote-28).

Применение нескольких подходов в кризис-прогнозных методиках может дать противоречивые результаты. Это, с одной стороны, вызывает несогласованность и трудности в интерпретации итоговых значений, а с другой – за счет разных подходов к оценке влияния факторов на возникновение потенциальной кризисной ситуации помогает обратить внимание на все значимые факторы влияния.

**Выводы к главе 2.**

Результатом исследования методов и подходов к антикризисному управлению стало выделение двух его видов: превентивное и реактивное антикризисное управление.

Было выявлены основные направления превентивного антикризисного управления: мониторинг внутренней и внешней среды и контроллинг поступающей в процессе мониторинга информации. Проанализированы основные функциональные области деятельности организации и предложены меры по эффективному контролю деятельности. Предложена структура, которая позволяет наилучшим образом совместить процесс превентивного управления (процессов мониторинга и контроллинга) с системой реактивного управления (разработка стратегических действий по предотвращению развития кризиса).

Рассмотрение кризис-прогнозых методик как одного из инструментов превентивного антикризисного управления показало необходимость их анализа с целью применения для отдельных отраслей в зависимости от набора показателей, используемых в них. Полученные в результате выполнения теоретической части навыки будут применены в практической части работы

# ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ КРИЗИС-ПРОГНОЗНЫХ МЕТОДИК НА ПРИМЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА

## 3.1. Описание профессионального спорта как сферы бизнеса

Спорт и человечество неразрывно связаны уже долгое время. Находки археологов подтверждают предположения о том, что уже десятки тысяч лет люди выясняли отношения, состязаясь в различных областях.

За то долгое время существования спорта он прошел долгий путь от простого хобби до выстраивания полноценных бизнес-единиц, причем гигантский прорыв спортивной индустрии в область экономики произошел лишь в последние 20-30 лет, что в контексте развития технологий, маркетинга, взаимодействия спортивной составляющей и экономического планирования представляет наибольший интерес в разрезе построения стабильно и эффективно функционирующей системы антикризисного управления спортивной организацией.

Согласно исследованию компании «Делойт»[[29]](#footnote-29), в 1997 году профессиональным футбольным клубом с наибольшим объемом выручки был назван «Манчестер Юнайтед» из Англии с ее объемом в 117,7 млн евро. По итогам 2016 года «Манчестер Юнайтед» сохранил лидирующее положение, однако объем его выручки за 20 лет вырос до 689 млн евро, что больше аналогичного показателя в 1997 году в 6! раз. По итогам этого же года совокупная выручка топ-20 клубов превысила значение в 7 млрд евро, достигнув значения в 7,4 млрд евро, а средний темп прироста показывал значение, приблизительно равное 9%.

Оценивая структуру выручки, в общемировом масштабе выделяются три ключевые статьи:

* 49% - выручка от продажи прав на показ матчей (телетрансляции);
* 42% - коммерческая выручка;
* 9% - выручка от непосредственного проведения матчей.

Единственный участник рейтинга из России «Зенит» из Санкт-Петербурга, занимающий 17 место имеет несколько другое распределение доходов. Так, коммерческая выручка составила 145,8 млн евро (74%), выручка от продажи прав на трансляции 40,4 млн евро (21%), а выручка от проведения матчей остановилась на отметке 10,3 млн евро (5%). В целом, подобное распределение характерно для главных российских профессиональных футбольных клубов.

Опираясь на данные цифры, можно сделать вывод, что футбольный клуб уже стал полноценным бизнесом, в котором эффективность управления и своевременность реагирования на кризисные сигналы должны стать неотъемлемой частью деятельности организации. Исходя из этого факта, будет рассмотрена специфика бизнес-процессов в деятельности профессионального футбольного клуба.

Продолжая рассмотрения российского футбола как индустрии, важно сказать, что он только начинает свое развитие не как элемент социальной нагрузки или развлечения для узкого круга людей, а как полноценная совокупность бизнес-процессов.

Для подробного исследования и построения системы антикризисного управления необходимо рассмотреть модели управления клубом и его модели владения в российском профессиональном футболе. Выделяются три основные модели, которые представлены в табл. 10:

*Таблица 10.*

**Модели управления профессиональным футбольным клубом в России.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Модель** | **Источники финансирования** | **Оценка эффективности проведенной работы** | **Перспективы** |
| Полностью частный клуб | Средства владельца и акционеров, доходы от спортивной и прочей деятельности организации | Результат в турнирах (спортивная составляющая). Финансовое состояние клуба по окончании отчетного периода (заработанные средства и тд) | Наиболее перспективный вид управления с точки зрения долгосрочного функционирования |
| Клуб «под крылом» государственной корпорации | Средства госкорпораций или компаний с государственным участием (АО «РЖД», ПАО «Газпром»), доходы от спортивной и прочей деятельности | Модель, которая при определенных условиях должна приносить как спортивный, так и финансовый успех |
| Клуб, в большей степени опирающийся на бюджетное финансирование | Средства, выделяемые из бюджета | Результаты в турнирах, однако, финансовых задач не стоит | Модель, от которой следует отказаться в ближайшее время |

Составлено автором с использованием данных сайта <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/manager/35538.html> (дата обращения 19.04.2017); Багатырова А.Б. Антикризисное управление футбольным клубом// Вестник Московского университета Сер. 21, Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 117—132; Петрунин Ю.Ю. Управление эффективностью в футболе // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 35. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/35_2012petrunin.htm> (дата обращения25.04.2017)

К сожалению, российская модель функционирования футбольных клубов далека от мировых стандартов, а доля полностью частных клубов все еще невысока. Однако в последнее время все более очевидной является тенденция того, что для успешного функционирования организации необходимы перемены, в том числе в структуре организации и построении управления.

Как и в стандартных экономических реалиях, наиболее конкурентоспособными профессиональными футбольными организациями являются те из них, которые принадлежат частным владельцам. В них владелец или акционеры напрямую заинтересованы в финансовом успехе организации, так как все убытки покрываются не средствами, выделенными из бюджета или государственными корпорациями, а непосредственно ими самими. Но даже несмотря на переход к модели частного бизнеса наблюдается высокая зависимость клубов от владельца, что также является важным фактором риска. Так, приобревший в 2011 году ФК «Анжи» из Махачкалы, миллиардер Сулейман Керимов вложил в развитие клуба более 400 млн евро за 4 3 года на приобретение ведущих игроков и тренеров, а также строительство стадиона. Не получив мгновенного результата, бизнесмен поспешил объявить о «смене курса» клуба и продаже ведущих игроков. В 2017 году миллиардер окончательно расстался с клубом, зафиксировав убытки[[30]](#footnote-30).

В условиях дефицита бюджета последние две формы финансирования профессионального спорта рискуют потерять свой текущий статус. Так, в 2013 году в Государственную думу были предложены поправки в закон о естественных монополиях, согласно которым им бы запрещалось напрямую финансировать профессиональные клубы, а средства, затрачиваемые на данные цели, должны были бы направляться в федеральный бюджет, из которого бы перераспределялись в интересах развития спорта в РФ. На данный момент поправки не рассмотрены даже в первом чтении Государственной Думы[[31]](#footnote-31).

В середине 2015 года была опубликована более реалистичная инициатива в проекте Основных направлений бюджетной политики на 2016 и плановый период 2017-2018 года. По нему, государственным корпорациям и компаниям, доля государства в уставном капитале которых более 25%, предполагается «исключить возможность использования профессиональными спортивными клубами направляемых им в установленном порядке бюджетных ассигнований на цели оплаты услуг спортивных агентов […], а также на любые выплаты, связанные с переходом профессиональных спортсменов в профессиональные спортивные клубы».[[32]](#footnote-32)

## 3.2. Особенности бизнес-процессов профессионального футбольного клуба

Деятельность профессионального футбольного клуба непосредственно связана с реализацией и нахождением оптимального соотношения между двумя целями:

* Спортивный успех;
* Финансовое благополучие.

Для достижения этих целей в футбольном клубе реализуются два основных бизнес-процесса: спортивный и коммерческий. Предположение об их параллельной и независимой работе является в корне неверным. Конечно, основной целью, с которой создается футбольный клуб, является достижение спортивного результата. Так, согласно исследованию компании KPMG[[33]](#footnote-33) и опросу ведущих спортивных менеджеров европейских футбольных клубов, большинство футбольных клубов ставят главной задачей укрепление престижа и успеха на спортивных аренах, однако респонденты отмечают, что без правильного финансового управления достижение этих целей становится невозможным.

Для подробного анализа данных составляющих важной задачей представляется оценка данного типа организации со стороны потенциала его деятельности. Под потенциалом в данном случае подразумевается «совокупность финансовых, человеческих и материальных ресурсов, а также спортивных достижений команды»[[34]](#footnote-34). Эффективность от реализации этого потенциала будет оценена с точки зрения достижения максимальных спортивных результатов, что в свою очередь ведет к достижению экономических целей организации. На основании методик, предложенных специалистами, исследующим эффективность функционирования футбольных клубов как организации, А.А. Дмитриевым[[35]](#footnote-35), а также А.Б. Багатыровой[[36]](#footnote-36) были выделены четыре составляющих потенциала профессионального футбольного клуба:

* спортивные достижения
* финансовые ресурсы
* материальные ресурсы
* человеческие ресурсы

1. Спортивные достижения – основная цель, с которой создается такая организация как футбольный клуб. Главной целью стоит победа и/или достойное выступление в турнирах, в которых участвует команда. Главными драйверами данной составляющей нужно отметить достижения клуба за последние несколько лет, а также оценка его перспектив. Исходя из этих факторов, становится возможным оценить перспективность заполнения стадионов, роста фан-базы и т.д.

2. Финансовые ресурсы – определяется двумя факторами:

* размер бюджета;
* наличие и качество титульного(-ых) спонсора(-ов)

Большую роль в формировании и распределении бюджетом организации играет роль владельца профессионального футбольного клуба. Его готовность к долгосрочному инвестированию, а также дополнительному финансированию в случае недостижения заданных показателей на данный момент играет определяющую роль в успехе клуба в долгосрочном периоде деятельности. Как было описано ранее, финансы являются ключевым, но не единственным фактором успеха футбольного клуба.

Главным фактором, который в наибольшей мере отличает деятельность футбольного клуба от производственной организации, является большая непредсказуемость спортивных результатов, которые напрямую влияют на выручку клуба и, следовательно, его прибыль. Анализ и определение роли основных источников доходов, а также прочих финансовых показателей, характерных для деятельности профессионального футбольного клуба будут проведены далее.

3. Материальные ресурсы, к которым относятся материальные активы клуба: стадион, тренировочные базы, центры подготовки футболистов, а также прочие активы, не относящиеся к основному виду деятельности организации. Для уменьшения зависимости от непосредственно спортивных результатов в европейском и американском профессиональном футболе в последние 20 лет наблюдается тенденция трансформации клубов от полностью спортивных организаций в холдинги, включающие в себя множество организаций, ведущие самые различные виды деятельности. Так, например, входящий в топ-10 футбольных клубов с наибольшей выручкой,[[37]](#footnote-37) итальянский «Ювентус» из Турина в 2013 году приобрел в аренду на срок 99 лет у муниципалитета для возведения полноценного микрорайона «J-village»[[38]](#footnote-38), в состав которого войдут как объекты спортивной инфраструктуры, так и гостиница, современный медицинский центр, крупный торговый центр, а также международная школа на 600 мест. Предполагается, что микрорайон будет полностью сдан в эксплуатацию в июле 2017 года. В России данный процесс развит в меньше степени, а реализацией подобного проекта занят футбольный клуб «Краснодар», создавая инфраструктуру вокруг построенного стадиона.

4. Человеческие ресурсы – возможно, главный фактор в достижении потенциала в деятельности организации. Ключевыми элементами человеческих ресурсов являются представители трех подразделений:

* представители команды (тренерский штаб, игроки, молодежный состав);
* представители скаутской службы (скауты, агенты);
* представители финансовой сферы организации.

Для дальнейшей оценки особенностей спортивного и коммерческого направлений деятельности футбольного клуба необходимо выделить основные источники выручки организации. Источники выручки профессионального футбольного клуба, а также основные драйверы представлены на рисунке.

60%

30%

10%



Рисунок 11. Основные источники выручки профессионального футбольного клуба и их главные драйверы.

Ключевыми источниками заработка, выделяющимися из трех областей функционирования футбольного клуба, принято выделять следующие статьи доходов:

* доходы, полученные от сотрудничества со спонсорами;
* сальдо от трансферов игроков;
* получение средств от продажи медиа-прав на трансляции матчей с участием клуба.

Общим для всех источников является факт зависимости от спортивных результатов, так как для потенциальных спонсоров и партнеров важен уровень клуба, трансферная стоимость игроков изменяется посредством успешности их выступления, а права на телетрансляции прямопропорциональны занятому в чемпионате месту. Строго говоря, фактор получения средств от трансляций в значительной степени коррелирует с первыми двумя областями, поэтому в его отдельном рассмотрении нет необходимости.

Рассмотрение статьи доходов, связанной с сотрудничеством со спонсорами, необходимо начать с выявления и анализа факторов, привлекающих последних к сотрудничеству с футбольным клубом. Схематично зависимость бюджета, размера и количества спонсорских соглашений можно представить в виде следующей схемы, представляющей собой ромб, в котором каждый элемент оказывает влияние на остальные (см. рисунок 8):



Рисунок 12. Зависимость финансовых показателей ФК от остальных факторов деятельности

Составлено автором с использованием отчета компании KPMG “Football’s Club Valuation: The European Elite 2016”. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/the-european-elite-2016.pdf> (дата обращения 04.05.2017)

Так, при крупном спортивном успехе клуб привлекает к себе больше внимания со стороны людей. Это приводит к увеличению потенциальной аудитории, а также узнаваемости бренда: тем самым увеличивается количество организаций, предлагающих сотрудничество и, следовательно, дополнительные спонсорские соглашения. Исследуя данный процесс с другой стадии, зависимость протекает в обратном направлении: с привлечением дополнительных спонсорских соглашений может произойти увеличение поступающих денежных средств в организацию, что в свою очередь приводит к усилению состава игроков, что ведет к достижению успеха в спортивной области.

Одну из ключевых ролей в финансовом и спортивном успехе профессионального футбольного клуба играет построение системы трансферов организации. Схематично структура системы, ответственной за трансферы, а также мероприятия, необходимые в рамках антикризисного мониторинга представлена в табл. 11.

*Таблица 11.*

**Структура системы трансферов в профессиональном футбольном клубе**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Направление** | **Функции** | **Уровень затрат** | **Мониторинг** |
| Скаутская служба и аналитические подразделения | Наблюдение за потенциальными новичками, способных усилить состав. Создание аналитических отчетов и оценка качества (технические, психологические и физические), соответствия команде. | **Низкий**: основные затраты связаны с оплатой труда скаутов, оплата их командировок, обеспечением техникой (видеооборудование, специальное ПО для повышения качества анализа[[39]](#footnote-39)). | Оценка количества и качества приглашенных игроков по параметрам соответствия команде;Дублирование проверки характеристик игроков для снижения роли человеческого фактора и личной заинтересованности при оценке;Оценка изменения трансферной стоимости игроков;Оценка соответствия заработной плате персонала спортивным и маркетинговым результатам |
| Спортивная дирекция | Осуществление переговоров по приобретению/продаже игроков. Продление действующих соглашений с игроками и персоналом, а также трудоустройство не подошедших команде игроков  | **Средний:** основные затраты связаны с ведением переговоров, предложением заработной платы и условий в контрактах новым игрокам, выплат комиссионных агентам привлекаемых игроков |
| Финансовое подразделение | Распределение бюджета на цели покупки новых игроков, условия выплаты за совершения трансферов (рассрочка, выплаты за качество пришедшего игрока, дополнительные условия и т.п.) | **Высокий:** основные затраты связаны с выплатой за переходы игроков, выплату подъемных при переходе агентам и игрокам. | Оценка трансферного сальдо за период (чаще всего на ежегодной основе);Мониторинг долговой нагрузки в связи с рассрочками и прочими условиями соглашений;Оценка соответствия спортивных достижений клуба потраченным средствам |

Составлено автором.

В данном случае под трансферами подразумевается система, занимающаяся подбором необходимых для функционирования кадров: игроков, тренерского штаба. Отмечается, что успешно функционирующая система трансферов в клубе способна обеспечить долгосрочный успех организации.

Рассмотрим более детально стратегии в трансферном направлении деятельности. Итак, в современном профессиональном футболе принято выделять основных три вида трансферных стратегий, также возможно их комбинирование на определенных промежутках времени деятельности:

* *потребительская стратегия* – подразумевает покупку уже «готовых звезд» и демонстрацию наивысших результатов в спортивной области; ключевым направлением является работа спортивной дирекции;
* *спекулятивная стратегия* – включает в себя наиболее активную работу скаутского направления с целью обнаружения наиболее перспективных игроков с целью их дальнейшей перепродажи и заработка на разнице.
* *производственная стратегия* – включает в себя акцентирование усилий на выращивание собственных кадров с целью поддержания уровня состава, а также периодические их продажи с целью получения прибыли.

В зависимости от финансовых возможностей, обстановки внешней среды и наличию конкурентов происходит выбор наиболее оптимальной для клуба стратегии. Соответственно, в различных выбранных стратегиях ключевые метрики системы антикризисного мониторинга отличаются.

Так, в клубах с потребительской стратегией ключевой метрикой должна быть оценка спортивных достижений клуба. В случае несоответствия текущих результатов плановым (самыми яркими сигналами являются вылет из турнира на более ранней, чем предполагалось стадии, недобор очков в турнирной таблице) должны рассматриваться тактические приемы исправления сложившегося положения. Одним из основных параметров мониторинга должен стать анализ кредиторской задолженности и графика выплат за произошедшие трансферы, поскольку, как было сказано выше,

Напротив, в клубах со спекулятивной стратегией основной метрикой выступить сальдо от трансферов за определенный период. Поскольку перепродажа происходит не мгновенно, наиболее оптимальным считается срок оценки ретроспективы в 2-3 года, так как именно такой срок требуется игрокам для выхода на новый уровень. Также возможно наблюдение за динамикой стоимости игроков с помощью специализированных порталов, производящих оценку стоимости выкупа контрактов профессиональных футбольных игроков. Наиболее популярным сервисом с большим объемом открытой информации является немецкий сервис «*transfermarkt.de*»

При производственной стратегии мониторинг трансферного направления осложнен определением ключевых метрик. На взгляд автора, наиболее релевантными в данном случае будет исследование финансового состояния организации, в том числе соотношения полученных за переходы игроков средств и объемов инвестиций, вложенных в развитие собственных центров подготовки футболистов. С другой стороны, необходимо также оценивать тот вклад, который вносится воспитанниками в спортивную составляющую клуба. Множество факторов полезности игрока, его недостатки и сильные стороны находят отражение в трансферной стоимости, поэтому метрики, представленные для клубов со спекулятивной стратегией, также являются полезным источником информации.

Выделение и анализ ключевых бизнес-процессов в деятельности футбольного клуба позволяют выстроить систему метрик для проведения измерений с целью реализации мониторинга и контроллинга в деятельности системы антикризисного управления с помощью инструментов, представленных в теоретической части данной работы.

Отдельным направлением антикризисного управления, на котором будет акцентирован следующий параграф, является оценка финансового состояния и его прогноз на последующие периоды деятельности организации с целью оперативного принятия противокризисных мер – применение кризис-прогнозных методик. Основываясь на результатах данного параграфа, становится возможным рассмотреть их применимость, а также необходимые корректировки с целью более точного отражения текущего финансового положения и перспектив развития организации.

##  3.3. Применение кризис-прогнозных методик для профессионального футбольного клуба

Для определения нормативных показателей, при которых возможно оценить финансовое состояние организации будут рассмотрены российские кризис-методики. Основной причиной, по которой были выбраны именно они, является тот факт, что они наиболее адаптированы к российским условиям и их нормативные значения позволят более объективно и точно провести оценку вероятности банкротства организаций.

В данном параграфе приведены расчеты коэффициентов профессиональных футбольных клубов, ведущих свою деятельности на территории РФ. Поскольку более 90% футбольных клубов не публикуют свою отчетность (за исключением основных форм, представленных в информационно базе СПАРК-Интерфакс), будут рассмотрены только следующие количественные кризис-методики:

* количественная модель оценки вероятности банкротства В.В. Ковалева
* модель Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова

Для этого были исследованы основные формы отчетностей 16 клубов Российской Премьер-лиги (Высшего дивизиона в футбольной иерархии), полученные из информационной базы «Спарк-Интерфакс[[40]](#footnote-40)» по состоянию на 31.12.2015. Одной из задач, предлагаемых системой «Спарк», является оценка контрагентов на предмет их надежности путем расчета ряда коэффициентов и присвоении уровня риска финансовой несостоятельности компании. В качестве справочной информации использовались показатели выручки, чистой прибыли, а также величина чистых активов по состоянию на отчетную дату.

Исходя из предоставленной информации в таблице были отражены моменты, позволяющие сделать общий вывод о финансовом состоянии клубов. Результаты представлены в таблице 11.

*Таблица 12*

**Оценка основных финансового состояния клубов РФПЛ по состоянию на 31.12.2015.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Клуб** | **ОПФ**  | **Риск\*** | **ИФР\*\*** | **Выручка, тыс. руб.** | **Чистая прибыль, тыс. руб.** | **Чистые активы, тыс. руб.** |
| 1 | Краснодар | ООО | низкий | 11  | 3 367 832  | 49 024  | 222 849  |
| 2 | Урал[[41]](#footnote-41) | ПАО | низкий | 16  | 767 343  | 148  | 25 803  |
| 3 | Уфа | АНО | средний | 22  | 219 928  | 96 643  | 53 074  |
| 4 | Зенит | НПАО | низкий | 34  | 9 970 456  | 229 112  | (117 929)  |
| 5 | Спартак Москва | НПАО | низкий | 68  | 4 661 035  | (250 259)  | 5 266 274  |
| 6 | Крылья Советов | НПАО | низкий | 68  | 79 487  | 1 386  | (255 933)  |
| 7 | Оренбург | АНО | низкий | 69  | 0  | 48  | 0  |
| 8 | Анжи | ООО | низкий | 76  | 262 008  | (1 392 467)  | 4 084 455  |
| 9 | Мордовия | НП | средний | 76  | 110 165  | (2 202)  | 1 783  |
| 10 | ЦСКА Москва | НПАО | средний | 92  | 2 349 776  | (2 235 866)  | (775 870)  |
| 11 | Амкар | ОО | высокий | 99  | 132 184  | (197 043)  | (680 217)  |
| 12 | Арсенал Тула | АНО | высокий | 99  | 69 696  | (34 596)  | (97 081)  |
| 13 | Ростов | НПАО | средний | 99  | 422 182  | (268 721)  | (819 835)  |
| 14 | Томь | ООО | средний | 99  | 408 945  | (310 228)  | (1 493 173)  |
| 15 | Кубань | НПАО | средний | 99  | 361 320  | (164 221)  | (155 081)  |
| 16 | Динамо Москва | НПАО | средний | 99  | 4 152 837  | (3 273 754)  | (2 921 581)  |
| 17 | Терек | АНО | н/д | н/д | н/д | н/д | н/д |
| 18 | Локомотив Москва | НПАО | н/д | н/д | н/д | н/д | н/д |
| 19 | Рубин | МАУ | н/д | н/д | н/д | н/д | н/д |

Составлено автором с использованием данных «Сетевое издание «Информационный ресурс СПАРК»// URL: <https://www.spark-interfax.ru> (дата обращения 28.04.2017)

Проанализировав оценки, данные базой «Спарк», финансовые показатели отчетности, а также близость бизнес-модели организации к условиям наиболее характерным футбольного клуба, наиболее приближенным для ведения коммерческой деятельности, было принято решение провести рассмотрение кризис-прогнозных методик, их динамики за 5-летний период на примере ФК «Краснодар». Данный выбор основан на следующих фактах:

1. Клуб за последние 5 лет показал стремительный рост, как по спортивной составляющей, так и в плане развития собственной инфраструктуры и инвестирования в развитие центров подготовки футболистов;
2. Модель клуба приближена к европейской бизнес-модели, что может служить примером реализации частного бизнеса в сфере футбола на территории РФ;

Соответственно, показанные при оценке кризис-прогнозными методиками результаты, способны стать ориентиром для профессиональных футбольных клубов, как характеристика безопасного финансового состояния. Однако перед применением рассмотренных в теоретической части отечественных методик необходимо учесть специфику отрасли для получения адекватных результатов.

При рассмотрении методики В.В. Ковалева большой вес присваивается такому показателю, как оборачиваемость запасов. Очевидно, что для непроизводственной организации, которой является футбольный клуб, вывод коэффициента оборачиваемости запасов не будет показательным при оценке финансового положения, поэтому было принято решение об исключении его из модели в пользу дополнительного исследования влияющих на финансовое положение показателях: динамики трансферной стоимости игроков, а также усиление позиций бренда футбольного клуба. При расчете с использованием модели Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова поправок на отрасль сделано не было, в виду ориентированности модели только на финансовые показатели организации. Использованные в расчетах формулы находятся в приложении 1. Результаты расчетов для адаптированной модели В.В. Ковалева и методике Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова представлены в таблицах ниже:

*Таблица 13*

**Расчет коэффициентов кризис-методикой В.В. Ковалева.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **31.12.2012** | **31.12.2013** | **31.12.2014** | **31.12.2015** |
| Оборотные активы (раздел II) | 163 633 | 382 202 | 725 929 | 740 191 |
| Текущие обязательства (раздел V) | 211 637 | 657 151 | 671 486 | 624 971 |
| **Коэф. текущей ликвидности** | **0,77** | **0,58** | **1,08** | **1,18** |
|  |
| Собственный капитал (раздел III) | (151 486) | 10 503 | 168 137 | 222 849 |
| Заемный капитал (раздел IV, V) | 657 151 | 211 637 | 671 486 | 624 971 |
| **СК/ЗК** | **(0,23)** | **0,05** | **0,25** | **0,36** |
|  |
| Прибыль до налогообложения | 11 140 | (220 669) | 270 689 | 53 769 |
| Сумма активов (валюта баланса) | 505 665 | 222 140 | 839 623 | 847 820 |
| **Рентабельность активов** | **0,02** | **(0,99)** | **0,32** | **0,06** |
|  |
| Прибыль до налогообложения | 11 140 | (220 669) | 270 689 | 53 769 |
| Выручка от реализации | 115 606 | 68 175 | 745 829 | 3 367 832 |
| **Коэффициент эффективности** | **0,10** | **(3,24)** | **0,36** | **0,02** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Показатель фин. устойчивости** | **39** | **58** | **58** | **64** |

*Таблица 14*

**Расчет коэффициентов методикой Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2 012** | **2 013** | **2 014** | **2 015** |
| Раздел III (Капитал и резервы) | 10 503 | (151 486) | 222 849 | 222 849 |
| Раздел I (Внеоборотные активы) | 58 507 | 123 464 | 113 694 | 107 629 |
| Раздел II (Оборотные активы) | 163 633 | 382 202 | 725 729 | 740 191 |
| **K1** | **(0,29)** | **(0,72)** | **0,15** | **0,16** |
|  |
| Раздел II (Оборотные активы) | 163 633 | 382 202 | 725 929 | 740 191 |
| Раздел V (Краткосрочные обязательства) | 211 637 | 657 151 | 671 486 | 624 971 |
| **K2** | 0,77 | 0,58 | 1,08 | 1,18 |
|  |
| Выручка | 115 606 | 68 175 | 745 829 | 3 367 832 |
| Раздел (II, III) Активы | 222 140 | 505 666 | 839 423 | 847 820 |
| **К3** | **0,52** | **0,13** | **0,89** | **3,97** |
|  |
| Прибыль до налогообложения | 11 140 | (220 669) | 270 689 | 53 769 |
| Выручка | 115 606 | 68 175 | 745 829 | 3 367 832 |
| **K4** | **0,10** | **(3,24)** | **0,36** | **0,02** |
|  |
| Прибыль до налогообложения | 11 140 | (220 669) | 270 689 | 53 769 |
| Раздел III (Капитал и резервы) | 10 503 | (151 486) | 222 849 | 222 849 |
| **K5** | **1,06** | **1,46** | **1,21** | **0,24** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Показатель фин. устойчивости** | **1,01** | **(1,27)** | **2,50** | **3,86** |

Основываясь на полученных результатах «усеченной» модели Ковалева, положительной тенденции роста организации, можно сделать вывод о финансовой безопасности текущего положения фк «Краснодар», а итоговый коэффициент модели, превышающий 50 должен использоваться как ориентир в отрасли. С точки зрения оценки методикой Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова выделяется стремительное укрепление финансового положения, начиная с 2012 года. Исключением стал показатель финансовой устойчивости в 2013 году. Снижение показателя финансовой устойчивости было вызвано закреплением клуба в РФПЛ – высшей лиги отечественного футбола, что привело к необходимости увеличения трансферных расходов и выплат подъемных для приходящих футболистов.

Вместе с полученными результатами и оцененным уровнем финансового положения важно выделить неполноту охвата отличительных бизнес-процессов футбольного клуба. В дополнение к приведенным выше расчетом предлагается рассмотреть дополнительный показатель, характеризующий спортивное развитие, и увеличение узнаваемости бренда и аудитории болельщиков.

На основании специализированного портала “*transfermarket.de*” была выделена и проанализирована динамика трансферной стоимости игроков (механизм образования которой описан при исследовании отличительных бизнес-процессов фк). В таблице 15 представлены данные расчета и анализа изменения стоимости состава, а также средняя стоимость игрока клуба.

*Таблица 15.*

**Расчет динамики трансферной стоимости игроков фк «Краснодар».**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2012-2013** | **2013-2014** | **2014-2015** | **2015-2016** | **2016-2017** |
| Трансферная стоимость, евро | 43 950 000 | 72 725 000 | 67 800 000 | 81 250 000 | 76 150 000 |
| Количество игроков | 30 | 36 | 27 | 27 | 25 |
| Ср. стоимость игрока | 1 465 000 | 2 020 139 | 2 511 111 | 3 009 259 | 3 046 000 |

Составлено автором с использованием данных сайта «transfermarkt.de». URL: [https://www.transfermarkt.de/ФК-Краснодар/](https://www.transfermarkt.de/%D0%A4%D0%9A-%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80/)

Представив динамику в виде графика, можно наблюдать поступательное увеличение трансферной стоимости и средней стоимости игроков, следовательно, улучшение их уровня, который в дальнейшем способен привести клуб к усилению позиций в спортивной сфере деятельности, а значит, укрепить финансовое положение клуба.

Рисунок 13. Динамика изменения трансферной и средней стоимости состава фк «Краснодар».

**Выводы к главе 3**

Проведенное в практической главе исследование позволило проанализировать основные особенности и текущее состояние бизнеса, связанного с развитием профессиональных футбольных клубов на территории Российской Федерации.

При выполнении работы была выделена особенность, связанная с высокой долей непредсказуемости выручки и затрат в связи с большой долей случайных факторов в профессиональном футболе.

Анализ деятельности и динамики финансовых показателей показал неизбежность трансформации футбольных клубов в холдинговые структуры для диверсификации и повышения уровня прогнозируемости деятельности на будущие периоды. Это приводит к увеличению области деятельности организации и, значит, к большему числу возникающих рисков и процессов, за которыми необходимо пристальное наблюдение. Выделенные и проанализированные отличительные бизнес-процессы футбольного клуба позволят выстроить наиболее оптимальную стратегию деятельности клуба и, следовательно, как один из ее элементов эффективно функционирующую систему превентивного антикризисного управления.

Также были проведены необходимые корректировки в рассмотренные в теоретической части качественные кризис-прогнозные методики, что позволило сделать вывод о финансовой безопасности профессионального футбольного клуба и определить нормативные для специфики бизнеса коэффициенты.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление имеет два аспекта: недопущение кризиса, а также его максимально безболезненное и быстрое преодоление. Современное предприятие должно быть готовым к возникновению кризисных угроз и кризисных ситуаций, а также иметь планы по их преодолению.

Цели и задачи, указанные в введении, были выполнены. Было детально рассмотрено понятие «кризис» и выведено определение «кризиса на предприятии». Кризисом на предприятии называется явление, которое:

* возникает под действием определенных факторов;
* вносит дисбаланс в устоявшуюся систему;
* угрожает полноценному функционированию организации;
* требуют принятия незамедлительных мер и решений по их устранению.

Рассмотрение классификаций кризисов по различным критериям выявило отсутствие единого подхода к его оценке и необходимости систематизации подходов к их управлению и предотвращению посредством системы антикризисного управления организации.

В рамках исследования системы антикризисного управления были выделены две его главных составляющие:

* превентивное антикризисное управление;
* реактивное антикризисное управление.

Анализ построения системы антикризисного управления показал невозможность 100% гарантии защищенности от потенциальных кризисов организации, поэтому для организации важным фактором является способность противостоять возникающим угрозам на любом этапе их развития.

В рамках превентивного антикризисного управления были выделены его два основных инструмента: мониторинг и контроллинг. Основной задачей первого является оценка происходящих отклонений, а также уровня исходящей угрозы. При выполнении работы были выделены основные функциональные области и набор инструментов, позволяющий выполнить данные задачи. При изучении процесса контроллинга была выделена функция анализа уровня опасности проблем, а также его роль в переходе к разработке стратегических решений противодействия кризисам. В дополнение были рассмотрены отечественные кризис-прогнозные методики и проведен сводный анализ их ключевых параметров.

В практической части выпускной квалификационной работы были выявлены и проанализированы главные отличия бизнес-процессов, характерных для профессионального футбольного клуба:

* область профессиональных футбольных клубов только начинает свой переход от зависимости от государственных средств к началу деятельности как полноценная бизнес-единица;
* высокая зависимость финансового состояния организации от демонстрируемых спортивных результатов;
* определяющие влияние трансферных стратегий на достижение баланса между спортивной и финансовой составляющей деятельности футбольного клуба;
* тенденция в трансформацию клубов из только спортивных организаций в полноценные холдинговые системы, требующие дополнительных навыков в принятии стратегических решений.

Наиболее полно были изучены модели управления футбольным клубом, а также мероприятия, касающиеся повышения эффективности трансферной политики и получаемых организацией доходов. С целью соответствия отраслевой специфики были проведены корректировки в стандартных кризис-прогнозных моделях. Выполнены расчеты, по итогам которых выдвинуто утверждение о целевых показателях коэффициентов моделей, характеризующих финансовое положение организации. С целью подтверждения полученных выводов был проведен отдельный анализ такой составляющей футбольного клуба, как динамика стоимости состава, который коррелирует с общей динамикой и уровнем развития профессионального футбольного клуба.

Выявленные особенности бизнес-процессов, функционирования системы опережающего и реактивного антикризисного управления позволят повысить эффективность и устойчивость профессиональных футбольных клубов в период трансформации их моделей управления и перехода от систем бюджетного финансирования к полноценным коммерческим организациям.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антикризисное управление [Текст]: учебное пособие для вузов/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
2. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризис. упр.» и другим эконом. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. — 7е изд., испр. и доп. — М. : Издательство «Омега-Л», 2011. - 468 с.
3. Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. И.К. Ларионова, М.: Дашков и К, 2015, 380 с.
4. Бланк И.А.Финансовый Менеджмент: учебник /2-е изд., перераб. и доп. - К.: 2004. 579 c.
5. Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». СПб: 2015
6. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.
7. Гапоненко А.Л. Теория управления Учебник/ Москва : РАГС,2003 – 275с
8. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Юрайт, 2013, 343 с.
9. Зябриков В.В. Общий менеджмент: курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб: ЭФ СПбГУ, 2014. 207 с.
10. Князь, Ю. В. Коротаева. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса: учебник/ СПб: АНО «ИПЭВ», 2007 – 112с
11. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2011.
12. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление : учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2013. – 400 с. – (Бакалавриат).
13. Спиридонова Е.А. Презентация по курсу «Управление инновациями», СПб – 2015.
14. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
15. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева; под ред. засл. Строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. -224с.
16. Томпсон‐мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: ИД «Вильямс», 2007
17. Чернова Е.Г. Теория антикризисного управления: рабочая тетрадь-конспект. 2-к изд., испр. и доп. – СПб.: ЭФ СПбГУ 2013, 154 с.
18. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 94–100.
19. Багатырова А.Б. Антикризисное управление футбольным клубом// Вестник Московского университета Сер. 21, Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 117—132; Петрунин Ю.Ю. Управление эффективностью в футболе // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 35. URL: <http://ejournal.spa.msu.ru/vestnik/item/35_2012petrunin.htm> (дата обращения 25.04.2017)
20. Бирюкова О., Бочкова Л.А: приемы антикризисного менеджмента URL: <http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/priemy_antikrizisnogo_menedzhmenta/index.php> (дата обращения 29.11.2016)
21. Галимова С.А, О.А. Рущинская: Основные направления антикризисного консалтинга для российский предприятий» // Аграрный вестник Урала. 201. №12 (118).
22. Делойт: рейтинг самых богатых футбольных клубов., Москва – 2017, 44 с. URL: [https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/2017/deloitte-football-money-league.html](https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/2017/deloitte-football-money-league.html%20) (дата обращения 15.04.2017)
23. Дмитриев. А. «Концепция системы анализа трансферных стратегий» // «Спорт и право», вып. 2, 2011
24. Журнал Forbes – URL <http://www.forbes.ru/news/336529-suleyman-kerimov-peredal-prava-na-futbolnyy-klub-anzhinovomu-vladelcu> (дата обращения 01.05.2017)
25. Кузнецова М. Дезорганизация и организация как свойства социальных систем // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 6. – С.93-98; Тунг Б. Качество управления в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 1993. - № 1.
26. Лапицкий Андрей Вячеславович Кризис организации: понятийный анализ // Управленец. 2013. №5 (45), с.23. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21047024> (дата обращения 28.11.2016)
27. Малахов А.Н. Кризис как философская категория: Cборник научных статей «Глобальный экономический кризис: реалии и пути преодоления», СПб.: Институт бизнеса и права, 2009 URL: <http://www.ibl.ru/konf/031209/112.html> (дата обращения 28.11.2016)
28. Машинская И.С. Сущность и содержание антикризисного управления на предприятии // Вестник МГУП. 2011. №2 С.175-182.
29. Отчет компании KPMG “Football’s Club Valuation: The European Elite 2016”. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/the-european-elite-2016.pdf> (дата обращения 04.05.2017)
30. Петрунин Ю.Ю. Анализ футбольной результативности: от классических методов к нейросетевым // Нейрокомпьютеры: разработка, применение. 2010. № 8. С. 54—62.
31. Петрунин Ю.Ю. Управление эффективностью в футболе // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 35. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/35_2012petrunin.htm> (дата обращения25.04.2017)
32. Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — с. 60-65. — URL: [http://bgscience.ru/lib/7959/](http://bgscience.ru/lib/7959/%20) (дата обращения 28.04.2017)
33. Сергиенко О.В., Завадская В.В. Цикличность развития экономики: особенности экономических кризисов. // Сибирский торгово-экономический журнал. 2015. №2(21). с.22-25
34. Тактаров Н.Н. ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Успехи современного естествознания. – 2004. – № 7. – С. 32-35;
35. Турдиматова П. М. Сущность антикризисного управления в современных условиях // Вестник ТГУПБП. 2009. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-antikrizisnogo-upravleniya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 16.11.2017).
36. Федорова Е.А., Довженко С.Е., Тимофеев Я.В. Какая модель лучше прогнозирует банкротство российских предприятий? // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №41 (392). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kakaya-model-luchshe-prognoziruet-bankrotstvo-rossiyskih-predpriyatiy> (дата обращения: 15.04.2017)
37. Швецова Н.К. РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4.
38. Электронный источник «СПАРК-Интерфакс»; URL: <https://www.spark-interfax.ru> (дата обращения 28.04.2017)
39. Электронный ресурс: the official web-site of FC «Juventus», Torino, Italy // URL: <http://www.juventus.com/en/club/jvillage-project/> (дата обращения 15.04.2017)
40. Ярных В. Кризис в организации – что дальше? // деловой журнал «Бизнес-ключ». 2006. №7 URL: <http://www.cfin.ru/management/crisis_diagn.shtml> (дата обращения 01.12.2016)
41. Michael D. Watkins, Max H. Bazerman “Predictable Surprises, Disasters You Should Have Seen Coming” // Журнал: Harvard Business Review, Vol.3 March, 2008.
42. Ogunleye J. «Contrasting cases of corporate crisis management Systems: a research reportInternational Journal of Knowledge» // Innovation and Entrepreneurship. Volume 2 No. 1, 2014, pp. 109—116
43. PWC: Взгляд высшего руководства. Опрос членов советов директоров, 2013.
44. Sutton Steve. // Journal of emerging technologies in accounting, Vol. 3, 2006, pp. 61–80.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

# Качественная методика В.В. Ковалева.

# N = 25R1 + 25R2 + 20R3 + 20R4 + 10R5,

* **R1** – коэффициент оборачиваемости запасов;
* **R2** – коэффициент текущей ликвидности;
* **R3** – коэффициент структуры капитала (СК/ЗК);
* **R4** – коэффициент рентабельности;
* **R5** – коэффициент эффективности (прибыль отч. периода/выручка от реализации).

$$R1=\frac{Выручка от продаж}{\frac{1}{2}\*(Запасы на начало периода+запасы на конец периода)}$$

$$R2=\frac{Оборотные активы}{Краткосрочные обязательства}; R3=\frac{Собственный капитал (раздел 3 баланса)}{Заемные средства (разделы 4,5 баланса)}$$

$$R4=\frac{Прибыль до налогообложения}{Валюта баланса}; R5=\frac{Прибыль до налогообложения}{Выручка}$$

Нормативные значения в модели оценки вероятности банкротства В.В. Ковалева:

|  |  |
| --- | --- |
| **Коэффициент** | **Нормативное значение** |
| R1 | 3,00 |
| R2 | 2,00 |
| R3 | 1,00 |
| R4 | 0,30 |
| R5 | 0,20 |

Источник: Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2011

# Качественна методика Р.С.Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова

$R=2К\_{1}+0,1К\_{2}+0,8К\_{3}+0,45К\_{4}+К\_{5}$***, где:***

* **К1** – коэффициент обеспеченности собственными средствами;
* **К2**– коэффициент текущей ликвидности;
* **К3**– коэффициент оборачиваемости активов;
* **К4**– общая рентабельность;
* **К5**– рентабельность собственного капитала.

# $$К1=\frac{Раздел 3 \left(Капитал и резервы\right)- Раздел I (Внеоборотные активы)}{Раздел 2 (Оборотные активы)}$$

# $$К2=\frac{Оборотные активы}{Краткосрочные обязательства}; К3=\frac{Выручка}{Валюта баланса} ; $$

# $$К4=\frac{Прибыль до налогообложения}{Выручка}; К5=\frac{Прибыль до налогообложения}{Раздел 3 (Капитал и резервы)}$$

1. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. — 4-е изд., М., 1997. — с 341. [↑](#footnote-ref-1)
2. Малахов А.Н. Кризис как философская категория: Cборник научных статей «Глобальный экономический кризис: реалии и пути преодоления», СПб.: Институт бизнеса и права, 2009 URL: <http://www.ibl.ru/konf/031209/112.html> (дата обращения 28.11.2016) [↑](#footnote-ref-2)
3. Философия: Учебник для вузов / Под общ. ред. В. В. Миронова. — М.: Норма, 2005. —с 35. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лапицкий Андрей Вячеславович Кризис организации: понятийный анализ // Управленец. 2013. №5 (45), с.23.

URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21047024> (дата обращения 28.11.2016) [↑](#footnote-ref-4)
5. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000. 432c. [↑](#footnote-ref-5)
6. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сергиенко О.В., Завадская В.В. Цикличность развития экономики: особенности экономических кризисов. // Сибирский торгово-экономический журнал. 2015. №2(21). с. 22-25 [↑](#footnote-ref-7)
8. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы

теории и практики управления. 1999. № 4. С. 94–100. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ярных В. Кризис в организации – что дальше? // деловой журнал «Бизнес-ключ». 2006. №7 URL: <http://www.cfin.ru/management/crisis_diagn.shtml> (дата обращения 01.12.2016) [↑](#footnote-ref-9)
10. Словарь «Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Тайгибова Т. Т. Эффективность управления учреждениями сферы услуг в условиях кризиса // Молодой ученый. — 2014. — №14. — С. 184-187. [↑](#footnote-ref-11)
12. Steve Sutton. // Journal of emerging technologies in accounting, Vol. 3, 2006, pp. 61–80 [↑](#footnote-ref-12)
13. Бирюкова О., Бочкова Л.А: приемы антикризисного менеджмента

URL: <http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/priemy_antikrizisnogo_menedzhmenta/index.php> (дата обращения 29.11.2016) [↑](#footnote-ref-13)
14. Антикризисное управление [Текст]: учебное пособие для вузов/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.18. [↑](#footnote-ref-14)
15. Бланк И.А. Финансовый Менеджмент: учебник /2-е изд., перераб. и доп. - К.: 2004. С 579 [↑](#footnote-ref-15)
16. Michael D. Watkins, Max H. Bazerman “Predictable Surprises, Disasters You Should Have Seen Coming” // Журнал: Harvard Business Review, Vol.3 March, 2008. [↑](#footnote-ref-16)
17. Турдиматова П. М. Сущность антикризисного управления в современных условиях // Вестник ТГУПБП. 2009. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-antikrizisnogo-upravleniya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 16.11.2017). [↑](#footnote-ref-17)
18. Спиридонова Е.А. Презентация по курсу «Управление инновациями», СПб – 2015. [↑](#footnote-ref-18)
19. Тактаров Н.Н. ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Успехи современного естествознания. – 2004. – № 7. – С. 32-35 [↑](#footnote-ref-19)
20. А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса Под ред. засл. Строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – c.224-231. [↑](#footnote-ref-20)
21. А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса: учебник/ СПб: АНО «ИПЭВ», 2007 – с. 112 [↑](#footnote-ref-21)
22. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Юрайт, 2013, с. 141 [↑](#footnote-ref-22)
23. Петров А.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.А. Петров с. 132 [↑](#footnote-ref-23)
24. Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — с. 60-65. — URL: <http://bgscience.ru/lib/7959/> (дата обращения 28.04.2017) [↑](#footnote-ref-24)
25. Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». Лекция 5: «Оборотные средства предприятия». СПб: 2015 [↑](#footnote-ref-25)
26. Кузнецова М. Дезорганизация и организация как свойства социальных систем // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 6. – С.93-98; Тунг Б. Качество управления в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 1993. - № 1. [↑](#footnote-ref-26)
27. Швецова Н.К. РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14199> (дата обращения: 06.12.2016) [↑](#footnote-ref-27)
28. ФЕДОРОВА Е.А., ДОВЖЕНКО С.Е., ТИМОФЕЕВ Я.В. Какая модель лучше прогнозирует банкротство российских предприятий? // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №41 (392). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kakaya-model-luchshe-prognoziruet-bankrotstvo-rossiyskih-predpriyatiy> (дата обращения: 15.04.2017). [↑](#footnote-ref-28)
29. Deloitte: рейтинг самых богатых футбольных клубов., Москва – 2017, 44 с.

URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/2017/deloitte-football-money-league.html> (дата обращения 15.04.2017) [↑](#footnote-ref-29)
30. Журнал Forbes URL <http://www.forbes.ru/news/336529-suleyman-kerimov-peredal-prava-na-futbolnyy-klub-anzhi-novomu-vladelcu> (дата обращения 01.05.2017) [↑](#footnote-ref-30)
31. Электронный источник URL: <http://www.rbc.ru/economics/30/06/2015/5592701f9a79472ec714bc2a> (дата обращения 30.04.2017) [↑](#footnote-ref-31)
32. Там же [↑](#footnote-ref-32)
33. Отчет компании KPMG “Football’s Club Valuation: The European Elite 2016”. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/the-european-elite-2016.pdf> (дата обращения 04.05.2017) [↑](#footnote-ref-33)
34. Дмитриев. А. «Концепция системы анализа трансферных стратегий» // «Спорт и право», вып. 2, 2011 URL: <http://bmsi.ru/doc/73ee7680-0083-4700-b5ed-64b63e9b7d10> (дата обращения 21.04.2017) [↑](#footnote-ref-34)
35. Там же [↑](#footnote-ref-35)
36. Багатыова А.Б. Антикризисное управление футбольным клубом// Вестник Московского университета Сер. 21, Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 117—132; Петрунин Ю.Ю. Управление эффективностью в футболе // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 35. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/35_2012petrunin.htm> (дата обращения 25.04.2017) [↑](#footnote-ref-36)
37. Делойт: рейтинг самых богатых футбольных клубов. Москва – 2017, 44 с. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/2017/deloitte-football-money-league.html> (дата обращения 15.04.2017) [↑](#footnote-ref-37)
38. Электронный ресурс: the official web-site of FC «Juventus», Torino, Italy //

URL <http://www.juventus.com/en/club/jvillage-project/> (дата обращения 15.04.2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Подробнее см.: Петрунин Ю.Ю. Анализ футбольной результативности: от классических методов к нейросетевым // Нейрокомпьютеры: разработка, применение. 2010. № 8. С. 54—62. [↑](#footnote-ref-39)
40. Электронный источник «СПАРК-Интерфакс»; URL: <https://www.spark-interfax.ru> (дата обращения 28.04.2017) [↑](#footnote-ref-40)
41. Данные по ФК «Урал» представлены на 31.12.2016 года

\* согласно методике СПАРК-Интерфакс. Представляет собой совокупную оценку оцениваемых показателей надежности, а также статус компании (состояние ликвидации и т.п.). Выделяет три значения: высокий, средний, низкий

\*\* Индекс финансового риска – представляет собой значение от 1 до 99, где более высокое значение указывает на наличие признаков неудовлетворительного финансового состояния, которые могут привести к тому, что компания утратит платежеспособность. [↑](#footnote-ref-41)