

попасть кому-то еще, например, более крупной компании было бы трудно его атаковать. Данный принцип говорит о том, что «партизан» старается уменьшить поле боя, чтобы достичь на нем превосходства в силе, «стать большой рыбой в маленьком пруду»<sup>1</sup>. Чаще всего этого можно достичь территориально. Территориальная ориентация помогает подстроиться под «местные вкусы». Наиболее яркий пример – компания «Rolls-Royce».

Самое главное в «партизанской войне» для менеджера – это поддержание превосходства на рынке, на «своей» территории.

Серьезный плюс «партизанской войны»: рынок – маленький, и в итоге на нем меньше возможности обанкротиться в отличие от крупного. Но встает вопрос, насколько маленьким должен быть рынок?

Порой «партизан» принимает решение о расширении, начав вести «фланговую войну». Топ-менеджмент и антикризисный управляющий должны определиться с ресурсами – финансовыми и организационными. Хватит ли их, чтобы посягнуть на место лидера отрасли? Иногда они находятся, но обычно их не хватает.

Суть второго принципа: «Когда компания партизан впервые закажет своему директору лимузин, начнется ее упадок».

В типичной компании чаще всего более половины персонала занимается обслуживанием других работников. На «внешнем фронте» действует малая часть корпоративной армии, и только она имеет непосредственные отношения и сопряжение с конкурентами.

Девиз «Как можно больше работников должно быть вовлечено в работу!» – это хороший способ повысить реакцию «партизан» на рыночные изменения и изменения в самой компании. Примерно об этом же пишет и топ-менеджер компании Intel Эндрю Гроув в своей книге «Выживают только параноики». Он утверждает, что необходимо поддерживать связь и выслушивать мнения менеджеров среднего звена. Они являются вестниками первых изменений и первые чувствуют перемены и, благодаря им, компания «Intel» в 70-е гг. 20 века вышла из кризиса.

Еще одно преимущество заключается в том, что маленькая компания является более гибкой и решения принимает гораздо быстрее в отличие от крупных компаний.

Третий принцип гласит: «Будьте готовы свернуть свои позиции в любой момент».

Мы уже определились в самом начале, что у «партизана» нет лишних средств. А значит, зачем бороться и тратить ограниченные ресурсы на заведомо проигрышную битву? «Партизан» должен уметь быстро сдать позиции и уйти на новое место.

Насколько быстро компания сможет переориентироваться, зависит от ее гибкости и организационной структуры. Отсутствие должностей и штатного состава сыграет компании только на-руку. «Партизан» должен уметь пользоваться своей гибкостью и «перескакивать» на новый рынок так быстро, как только там появилась привлекательная возможность.

По нашему мнению, самое главное для компании «партизана» – это менять курс, но не менять тип войны. Если ты ведешь «партизанскую войну», то будь «партизаном» до конца.

Партизанский маркетинг полностью соответствует общим положениям антикризисного маркетинга. Его эффективность в антикризисном режиме заключается в последовательности и креативной гибкости действий и максимально комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия. Если данное воздействие оказывается на всех стадиях воспроизводственного процесса в свете новой – кризисной – информации, то это позволяет

рассматривать маркетинг как важное условие и существенный резерв антикризисного управления предприятием в целом.

### СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Шибанова-Роевко Е.А., Семина Ю.В.

Российский университет Дружбы народов, Москва,  
e-mail: julia\_semina@bk.ru

В современной экономической ситуации мы постоянно сталкиваемся с изменениями. Изменения затрагивают все экономические отношения и главная задача в бизнесе предвидеть жизненно важные изменения.

Эндрю Гроув, руководитель компании Intel, оворит о стратегически переломном моменте – моменте, когда соотношение сил воздействия меняется<sup>2</sup>. Стратегически переломный момент представляет собой некую невидимую точку, в которой кривая кривая собственных сил компании едва уловимо, но принципиально изменилась. Перейдя через данную точку деятельность компании уже не примет прежних форм, а среда окружения перестанет адекватно отвечать на действия, которые раньше давали положительный эффект.

Для определения конкурентоспособности компании, необходимо периодически проводить анализ конкурентных сил компании. Это позволит увидеть движущие силы, и определить в какой момент времени они действуют положительно или отрицательно. Эндрю Гроув описывает шесть сил, определяющих успешную конкурентоспособную компанию.

1. Могущество, сила и компетентность существующих конкурентов компании. Необходимо определить как много их, их финансовое состояние, сосредотачивают ли конкуренты внимание на анализируемой компании.

2. Могущество, сила и компетентность компаний-поставщиков. В данном случае необходимо определить существует ли у компании достаточное количество поставщиков или все зависит только от одного.

3. Могущество, сила и компетентность компаний-клиентов. Необходимо выяснить много ли клиентов у компании или же бизнес зависит только от одного-двух, а также насколько требовательны клиенты.

4. Могущество, сила и компетентность потенциальных конкурентов компании. Необходимо помнить о существовании конкурентов, которые еще не открыли свое дело, но могут открыть в любой момент и оказаться сильнее.

5. Вероятность того, что продукцию анализируемой компании можно создавать другим способом. Это часто называют «заменой» и этот фактор нередко становится самым опасным. Новые методики, новые подходы, новые технологии могут перевернуть старый порядок, утвердить новые правила и создать совершенно новые условия ведения бизнеса.

6. Эндрю Гроув выделяет в качестве шестой силы – силу смежников. Смежники – это компании, у которых анализируемая компания покупает комплектующие. Без смежников продукция компании может работать плохо, а может вообще не работать, например, как автомобиль не может работать без бензина и наоборот.

Подобный анализ конкурентных сил позволяет определить не только сильные и слабые стороны компании, но и вероятность того, что на рынке намечаются изменения и необходимо принимать соответствующие меры.

Стратегически переломный момент достаточно сложно определить, поэтому чаще всего его просто не замечают. Понимание того, что организация находится в точке стратегического перегиба, обычно происходит

<sup>2</sup>Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М. Альпина Бизнес-Букс, 2009.

<sup>1</sup> Здесь и далее цитируется по источнику: см. ранее указ.соч.

в несколько этапов. Вначале появляется тревожное чувство относительно того, что что-то изменилось. Проявляться это может через изменившееся отношение покупателей, появление новых конкурентов. На этом этапе часто появляются конкуренты, которые раньше не представляли угрозы. На следующем этапе наблюдается несоответствие практических организационных действий с желаемыми, а это уже указывает на серьезные нарушения в деятельности компании. Пройдя эти два этапа, в коллективе начинает формироваться новая система взглядов, появляется новое понимание происходящего, но к этому моменту, как показывает практический опыт, уже приходит новая команда менеджеров.

Переход от старой системы взглядов к новой, через стратегически переломный момент, Эндрю Гроув называет символически – «долина смерти». Трагический, но от этого не менее яркий образ обусловлен тем, что цель, к которой стремится компания не ясна, существует большой риск потерь, многие сотрудники компании не смогут дойти до конца происходящих изменений.

Учитывая то, что определить стратегически переломный момент необученному менеджеру практически невозможно, это значит: время, когда необходимо осуществлять изменения в компании, пока функционирование идет нормально, может быть упущено. Важность обучения таким вопросам связана с возможностью создания «защитной оболочки» для бизнеса и экспериментов с различными вариантами и стратегиями, и тактики его ведения. Только такой подход позволит сохранить компанию и успешно пройти через стратегически переломный момент.

Для более точного его определения необходимо скрупулезно. День за днем. неустанно анализировать ситуацию, в которой действует компания в настоящий момент: не изменились ли конкурентные силы, так же ли лояльны потребители, прежнее ли качество продукции у поставщиков?!

Для выявления сигналов грядущего кризиса или проблем очень нужна помощь Кассандры (по меткому выражению Э. Гроува). В крупных организациях Кассандры обычно принадлежат к среднему менеджменту, часто работают в отделах продаж. Они непосредственно видят спад продаж, так как работают с клиентами. Топ-менеджмент в это же время может не видеть детальной картины и не воспримет небольшой спад продаж как сигнал к действиям. От уровня продаж зависит зарплата Кассандры, поэтому они сами придут к руководству организации и расскажут о проблемах. Топ-менеджмент компании часто не замечает серьезных изменений, которые происходят в низовых звеньях организации, а ведь зачастую именно снизу начинаются изменения, предвещающие стратегически переломный момент.

Еще одним важным моментом определения переломного момента является широкая и острая дискуссия в недрах всех уровней руководства компанией. Дискуссия должна включать в себя обсуждение маркетинговых тенденций, технических деталей, стратегических последствий; в ней должны принимать участие сотрудники различных отделов компании, а также клиенты и партнеры компании; данный процесс позволит выслушать различные точки зрения на проблему, увидеть взгляд со стороны. Однако подобное отношение скорее редкость, чем норма. Объясняется это тем, что споры отнимают много времени и умственных сил; участники тратят много эмоций, ведь есть большой риск проиграть в споре или показать пробелы в своих знаниях, получить неодобрение коллег. Однако, по мнению Эндрю Гроува, именно дискуссия представляет собой наиболее короткий путь определения стратегически переломного момента.

Стратегические цели как плановые ориентиры могут и должны корректироваться в зависимости от складывающейся ситуации. По сути точка Гроува – это необходимый момент изменения существующей стра-

тегии, точка трансформации. Но простого изменения линии поведения недостаточно, необходимо изменять представление топ-менеджмента об управлении им бизнесом и определять направления необходимых дальнейших изменений в деятельности предприятия. Пройдя данную точку, предприятие становится сильнее при конструктивном подходе (например, посредством реструктуризации бизнеса), либо может начаться процесс его гибели. Здесь важны анализ многообразных факторов экономической конъюнктуры, динамики научных открытий и технологических разработок, предвидения странового развития, влияния социальных сил и др. о главное – интуиция менеджера, его умение прогнозировать изменения рынка и изменения деятельности предприятия, следствием чего и станет выбор новой стратегии развития бизнеса.

#### СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТИТУТ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА

Шибанова-Роенко Е.А., Фарахшин Р.

*Российский университет Дружбы народов, Москва,  
e-mail: ruslan1989@mail.ru*

Банкротство физических лиц законодательно закреплено в большинстве развитых стран и везде имеет свою специфику. Суть института банкротства физического лица заключается в следующем. Человек, оказавшийся в сложном положении и не способный погасить свой долг, может обратиться в соответствующий орган (как правило арбитражный суд), где его признают банкротом и позволяют реструктуризировать свой долг, а в некоторых случаях даже простить его часть.

Зарубежный опыт института несостоятельности физических лиц характеризуется следующими понятиями: институт «потребительского банкротства» рассматривается как благо для добросовестного гражданина, оказавшегося в трудном финансовом положении, в связи с возможностью реабилитации должника; применение правовой доктрины «fresh start» – освобождение гражданина от долгов в ходе одного процесса при условии предоставления должником своего имущества для расчета с кредиторами; наличие в законодательстве ряда стран возможности введения «реабилитационных процедур», в ходе которых осуществляется погашение долгов гражданина в соответствии с утверждаемым планом.

Так, в Великобритании и Франции банкротство возможно, если просрочка по кредитам превышает 120 дней, а в Германии и вовсе не более 4-6 недель. Для начала процедуры банкротства достаточно, чтобы должник оказался не в состоянии выплатить кредиторам в течение четырех недель 10% от суммы текущих требований по задолженности. Кто именно забьет тревогу в случае просрочки – неважно.

Но в принципе законодательство Германии установлено, что в таких случаях должник обязан сам заявить о своем банкротстве. Несмотря на жесткость закона, на практике немецкие банкиры, как правило, достаточно лояльны по отношению к должникам и по возможности предпочитают реструктурировать долги, а не возбуждать процедуру банкротства физического лица.

Аналогичная практика сложилась во многих странах мира: все существующие законодательства предусматривают возможность первоначальной реструктуризации долга на сроки в три, пять и даже более лет. На это время несостоятельному заемщику устанавливается новый график погашения. И лишь в случае, если он не выполняется, человека банкротят.

Нет какого-то минимального «порога» и в одном из старейших законодательств – британском. Кредитор может подать заявление на банкротство должника, если долг будет и 3 тыс. фунтов стерлингов, и 20 тыс. В мире сложилось два подхода к проблеме: где-то ориентируются на сроки, где-то – на размер за-