

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.

Государственный Университет Управления



АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УЧЕБНИК

Под редакцией профессора Э.М. Короткова

Рекомендовано
Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим специальностям

Москва
ИНФРА-М
2003

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.290-2я73
А72

Авторский коллектив:

д-р экон. наук, проф. Э.М. Короткое —
руководитель авторского коллектива (введение, гл. I, 5, 6);
д-р филос. наук, проф. А.А. Беляев (гл. 16, 19);
д-р экон. наук, проф. Д.В. Валовой (гл. 2);
д-р ист. наук, проф. Н.И. Глазунова (гл. 4);
д-р экон. наук, проф. М.Р. Ефимова (гл. 13);
канд. экон. наук, доц. М.Б. Жернакова (гл. 15);
канд. экон. наук, доц. О.Ю. Кириллова (гл. 17);
канд. техн. наук, доц. К.А. Кирсанов (гл. 5, 14);
И.П. Кислицына (гл. 9);
д-р экон. наук, проф. А.В. Тихомирова (гл. 8, 11);
д-р экон. наук, проф. Е.М. Трененков (гл. 3, 18);
доц. Т.П. Чеkmенева (гл. 12);
канд. экон. наук, доц. О.Н. Яковлева (гл. 7, 10)

А72 **Антикризисное управление:** Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с. - (Серия «Высшее образование»).

ISBN 5-16-000156-5

Излагается современная концепция антикризисного управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики с позиций фундаментального подхода к пониманию антикризисного управления. При этом не упускаются из виду потребности практической деятельности современного менеджера. Учебник принципиально отличается от подобных изданий тем, что рассматривает источники, причины и проявление кризисов во всем разнообразии взаимосвязанных тенденций развития организации. Некоторые проблемы антикризисного управления рассматриваются здесь впервые. Например, государственное регулирование! кризисных ситуаций, кризисы в системе государственного управления, роль профсоюзов в антикризисном управлении и др.

Учебник могут успешно использовать студенты при подготовке по специальности «Антикризисное управление», а также других специальностей направления «Менеджмент». Он будет полезен аспирантам, преподавателям и практическим работникам-менеджерам, работающим в сложных условиях экономического кризиса в нашей стране.

ББК 65.290-2я73

ISBN 5-16-000156-5

Коллектив авторов, 2000

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
----------------	---

Часть первая. КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ..... 14

Глава 1. КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ	14
1.1. Понятие кризиса в социально- экономическом развитии и причины его возникновения	14
1.2. Типология кризисов	19
1.3. Признаки кризиса: распознавание и преодоление	24
1.4. Человеческий фактор антикризисного..... управления.....	26

Глава 2. ТЕНДЕНЦИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ.....	29
2.1. Сущность и закономерности экономических кризисов.....	29
2.2. Причины экономических кризисов	31
2.3. Фазы цикла и их проявление	36
2.4. Виды экономических кризисов и их динамика	39

Глава 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.....	42
3.1. Аналитическая основа государственного..... регулирования кризисных ситуаций.....	42
3.2. Роль государства в антикризисном управлении	49
3.3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций	55

Глава 4. КРИЗИСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	74
4.1. Механизм государственной власти и кризисы системы управления	74
4.2. Причины и последствия кризисов	79
4.3. Системный кризис государственного управления	82
4.4. Преодоление кризисов государственного управления	92
4.5. Реформы как средство антикризисного управления	96
Глава 5. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ	100
5.1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации.	101
5.2. Возникновение кризисов в организации	103
5.3. Тенденции циклического развития организации	110
5.4. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации	118

**Часть вторая. ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ
И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ 125**

Глава 6. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	125
6.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития	125
6.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления	128
6.3. Признаки и особенности антикризисного управления	131
6.4. Эффективность антикризисного управления	140

Глава 7. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ	146
7.1. Основные параметры диагностирования	146
7.2. Этапы диагностики кризиса.....	150
7.3. Методы диагностики кризиса.....	150
7.4. Информация в диагностике.....	152
7.5. Диагностика банкротства предприятия.....	154
Глава 8. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	160
8.1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении	160
8.2. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация	166
8.3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении	172
Глава 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	181
9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении	181
9.2. Разработка антикризисной стратегии организации	184
9.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии	192
9.4. Организация осуществления антикризисной стратегии	196
Глава 10. БАНКРОТСТВО И ЛИКВИДАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ).....	199
10.1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.....	199
10.2. Роль и деятельность арбитражного суда	200
10.3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.....	202
10.4. Ликвидация обанкротившихся предприятий	208
10.5. Реорганизация и ликвидация кооператива.....	210

Часть третья. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	213
Глава 11. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	213
11.1. Природа и классификация управленческих рисков.....	213
11.2. Антикризисное управление риском	221
11.3. Методы оценки регионального инвестиционного риска	226
Глава 12. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	231
12.1. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления	231
12.2. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении	238
12.3. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития	243
12.4. Формирование инновационных..... инфраструктур как условие выхода из кризиса	249
12.5. Инновационные проекты, критерии их отбора	253
Глава 13. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	261
13.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении	261
13.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов	264
13.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий	268
13.4. Методы оценки инвестиционных проектов	271

Глава 14. ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	283
14.1. Понятие технологии антикризисного управления	283
14.2. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации	284
14.3. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении	288
14.4. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления	299

Часть четвертая. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ309

Глава 15. МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	309
15.1. Конфликты в развитии организации	309
15.2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении	312
15.3. Процессуальные характеристики конфликта	315
15.4. Антикризисное управление конфликтами	318
Глава 16. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	323
16.1. Антикризисные характеристики управления персоналом	323
16.2. Система антикризисного управления персоналом	326
16.3. Антикризисная политика в управлении персоналом.....	332
16.4. Принципы антикризисного управления персоналом	335
Глава 17. МЕНЕДЖЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ.....	345
17.1. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении	345

17.2. Модель менеджера антикризисного управления	350
17.3. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении	355

Часть пятая. ПРОФСОЮЗЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... 362

Глава 18. РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	362
18.1. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении	362
18.2. Социальное партнерство в антикризисном управлении.....	366
18.3. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления....	371
18.4. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами	378
18.5. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса	386
Глава 19. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ	390
19.1. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса	390
19.2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда	394
19.3. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler	398
19.4. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой	404
Заключение.....	409
Глоссарий.....	411
Приложения..... ,	422

ВВЕДЕНИЕ

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании российской экономики и постепенном вхождении России в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и получило название «антикризисного». Но название названием, а суть его вызывает большие дискуссии. Кризис, каким бы глубоким он ни был, все-таки когда-нибудь пройдет. История экономического развития многих стран это подтверждает. И надобность в антикризисном управлении отпадет? Значит ли это, что такой тип управления имеет временный характер или сугубо прагматическое значение? Зачем же тогда изучать его, создавать научную концепцию и готовить специалистов в системе высшего образования?

Конечно, обострение кризиса в России вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Это заказ практики. Но и тенденции развития науки управления ведут нас к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосылками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, который не исключает его как из настоящего, так и из будущего. Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только процесс развития экономики рождает кризисные ситуации.

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным. Например, одна позиция заключалась в том, что кризис — всегда следствие природных явлений, а другая, — что кризис — порождение самого человека, его ошибок, предрассудков, незнания, неверия.

К. Маркс доказывал, что источником кризисов в общественном развитии является экономика, основанная на частной собственности и влияющая таким образом на структуру и столкновение интересов.

Отсюда многие недалёковидные политики и идеологи в нашей стране вывели положение, что общественно-экономическая формация, устранившая частную собственность, исключает и саму возможность кризиса. Вот почему в недавнем прошлом часто употреблялись термины «трудности роста», «проблемы развития», «застой», которые заменяли понятие «кризис», но по существу отражали те же процессы.

Однако наступление кризиса определяется не тем, какими понятиями мы оперируем, а реальными тенденциями развития производства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции. А глубина и характер кризиса зависят от управления, т. е. возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития.

Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который в свою очередь определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Вот почему в процессе подготовки менеджеров возникла потребность изучать специальный курс «Антикризисное управление».

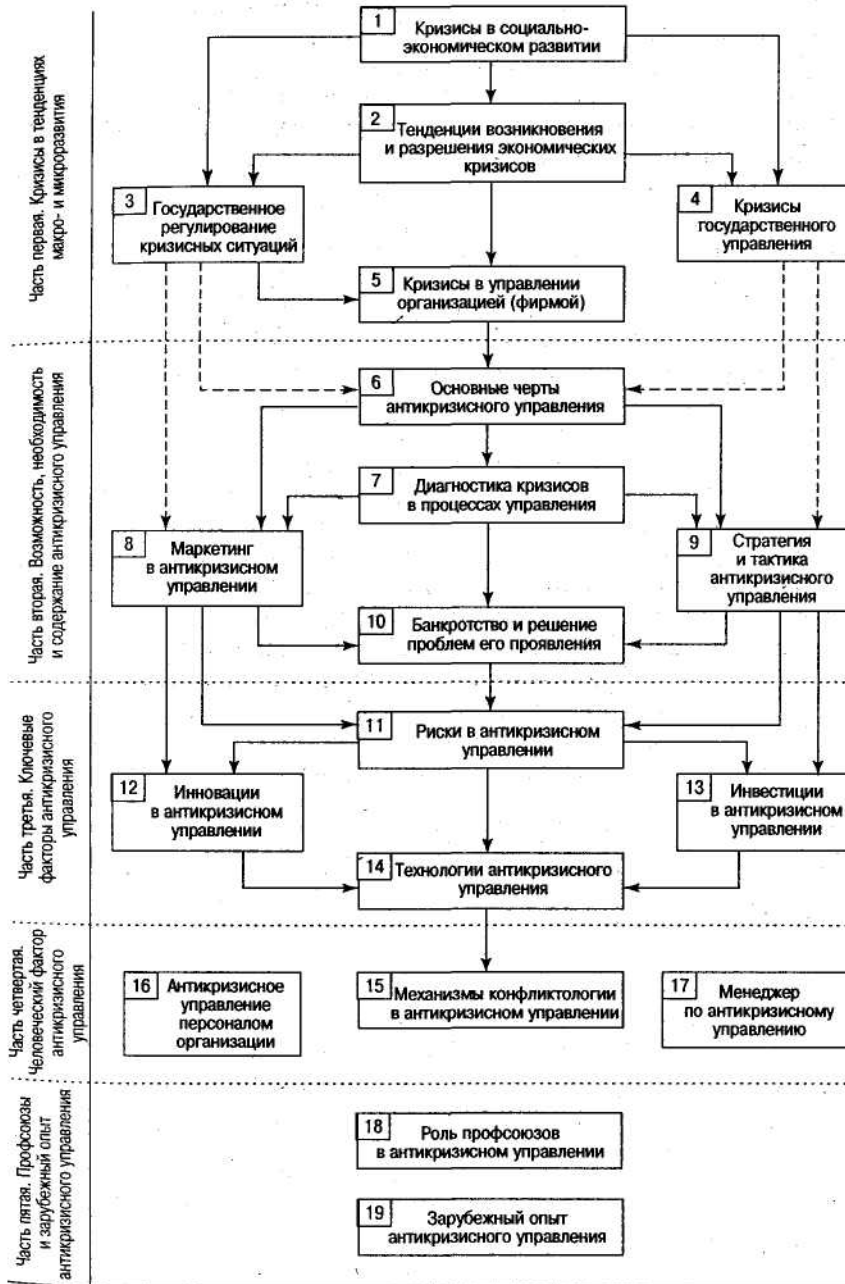
В существующих немногочисленных учебниках и учебных пособиях по антикризисному управлению реализуются различные подходы к концепции антикризисного управления. Или оно рассматривается как проблема исключительно макроэкономического масштаба и совершенно упускается из виду, что кризисы возникают в отдельных организациях и не всегда зависят от общей экономической обстановки; или рассматриваются только экономические аспекты кризиса и оставляются в стороне социальные, политические, психологические, организационные, управленческие, природные и др.

В данном учебнике предпринята попытка рассмотреть антикризисное управление во всем комплексе его проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией, человеком. При этом принимаются во внимание не только возможные масштабы кризиса, но и его различные формы, содержание, причины и последствия.

Учебник построен по логической схеме углубления знаний, а также их дополнения, конкретизации и детализации по отдельным характеристикам, имеющим решающее значение в понимании всех процессов возникновения и разрешения кризисов (см. схему).

Концепция антикризисного управления, представленная в учебнике, состоит из пяти частей. В первой рассматривается сущность объективного явления, которое характеризуется понятием «кризис», представлены описание и анализ экономических кризисов, научные точки зрения на их структуру и причины возникновения. Здесь

КОНЦЕПЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ



также делается определенный акцент на доказательстве возможности и необходимости управления кризисами на различных фазах его появления, проявления и разрешения. Дается типология кризисов, необходимая для понимания его признаков и характеристик.

Вторая часть посвящена роли государства в регулировании кризисов и проявлению кризисов в государственном управлении экономикой. Практика подсказывает, что кризисы протекают по-разному в зависимости от того, как построено и функционирует государственное управление, в какой мере оно ориентировано на антикризисное управление. Ведь сферой кризиса может быть не только объект, но и субъект управления. Более того, последний может быть источником кризиса, его состояние и развитие могут быть неадекватными состоянию и тенденциям развития объекта управления, что и рождает кризисные ситуации. Очень важно видеть это в системе государственного управления.

Третья часть концепции антикризисного управления содержит материал, относящийся к отдельной организации, будь то фирма, предприятие, компания и пр. Здесь проводится мысль о том, что кризис — явление, появляющееся не только в макроэкономических масштабах, но и в отдельных организациях, как бы малы они ни были. Здесь выделяются наиболее важные характеристики, такие, как технологии антикризисного управления, инновации, инвестиции. В четвертой части главное внимание уделяется человеческому фактору в антикризисном управлении: работе с персоналом, требованиям к менеджеру.

В завершающей части учебника расширяется проблематика антикризисного управления, в том числе освещается роль профсоюзов в осуществлении антикризисного управления и обобщается зарубежный опыт.

Учебник подготовлен с учетом современных принципов технологии образования. Именно поэтому каждая тема начинается с изложения проблематики рассматриваемого учебного материала. Она необходима для предварительного обсуждения наиболее важных и интересных проблем на уровне здравого смысла. Ведь здравым смыслом и определенным жизненным опытом обладает каждый человек. И процесс обучения — обогащение его опыта знаниями и корректировка здравого смысла, и это должен понять и почувствовать каждый обучающийся. Предварительное обсуждение проблем, лежащих в основе систематизированного знания, выполняет важную функцию в усвоении знаний. Кроме того, обсуждение проблем подготавливает почву восприятия знаний и мотивирует ожидание их. Обучение

по проблемным ситуациям — очень важный фактор современного образования.

Графический материал, широко представленный в учебнике, также способствует систематизации и агрегированию знаний, учит выделять главное, искать связи. Это работает на развитие методологической культуры.

Вопросы к каждой теме помогут оценить качество усвоения материала, проверить уровень знаний, их можно использовать для обсуждения смежных проблем. Рекомендуемая учебная литература также дается дифференцированно по темам курса. Это облегчает работу с дополнительными источниками знаний.

Завершается учебник Приложением, содержащим методическое описание деловой игры. Она может способствовать развитию навыков принятия управленческих решений в антикризисном управлении, показать сложность этого типа управления и повысить практическую значимость полученных знаний.

Учитывая то обстоятельство, что антикризисное управление в современном образовании представлено не только отдельным учебным курсом, рекомендуемым при подготовке менеджеров, но и специальностью, в Приложении к учебнику дается проект учебного плана для подготовки специалистов в области антикризисного управления. Этот учебный план охватывает не только проблематику данного типа управления, но и принципы рационального построения технологии образовательного процесса.

Курс «Антикризисное управление» входит в цикл общепрофессиональных для этой специальности дисциплин. Он теснейшим образом связан с другими дисциплинами как экономической подготовки, так и менеджмент-подготовки. Для более глубокого осмысления проблематики антикризисного управления необходимо иметь знания в области экономической теории, макро- и микроэкономики, основ менеджмента. Большую роль в понимании антикризисного управления играют такие дисциплины, как стратегический менеджмент, исследование систем управления, инновационный менеджмент. Подготовка специалиста в области антикризисного управления предполагает освоение комплекса знаний, помогающих видеть его проблемы в различных ракурсах и сочетаниях.

Учебник может быть полезен не только студентам и слушателям, но и аспирантам и практическим работникам, а также преподавателям высших учебных заведений.

Авторский коллектив готов к любым предложениям и замечаниям по поводу концепции и содержания данного учебника. Ведь проблемы антикризисного управления все еще находятся в стадии их активной разработки.

Часть первая

КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ

Глава 1. КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

Проблематика. Что означает понятие кризис? Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии? Какие существуют кризисы? Как следует относиться к кризисам: опасаться, бороться, приветствовать или разрешать? Какие тенденции развития отражают кризисы? Можно ли управлять кризисными ситуациями?

1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения

В современной литературе еще не установилось (Общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Бытовала точка зрения, что кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом. В прошлом существовали даже такие теоретические положения, что при социализме нет кризисов, есть только «трудности роста». Многие годы в нашей стране само это понятие было, скорее, идеологическим, нежели реальным фактором разработки экономической политики развития производства.

Некоторые полагают, что оно относится лишь к процессам макро-экономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия, например, существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами.

Такие представления односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с этих позиций рассматривать внутрифирменное управление, то при разработке, например, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и

учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны?

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из него ожидание кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно на проблему кризиса взглянуть и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях (рис. 1.1). Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии, усиление мотивации деятельности. При этом, конечно, меняются и условия функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие



Рис. 1.1. Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе (организации)

Вопросы для размышления:

1. В чем проявляется опасность кризиса ? Каковы ее симптомы ?
2. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
3. Что такое жизнеспособность организации?

и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функциони-

рования. Это могут быть, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями ее использования (помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде (рис. 1.2).

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

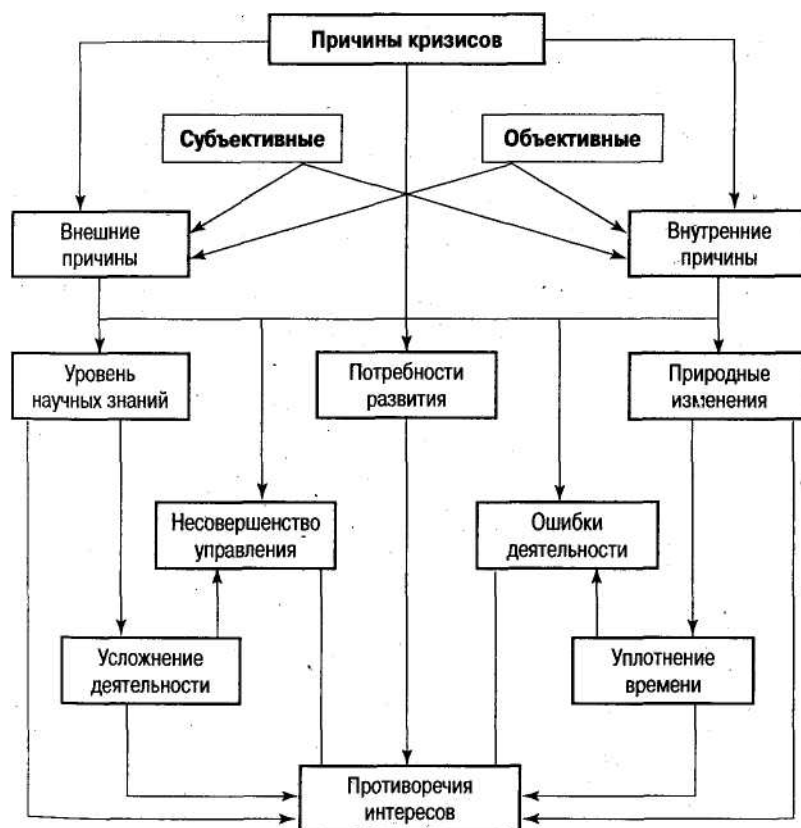


Рис. 1.2. Причины кризисов

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые — с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться определенными политическими причинами. Вообще последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. И послекризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности (рис. 1.3).

Во многих случаях спасает энтузиазм. Но энтузиазм не может давать продолжительного эффекта, хотя исключать его из программ антикризисного управления не следует. При этом надо понимать, что и энтузиазм бывает различным по своим истокам, национальным особенностям, традициям культуры и т.д. Если энтузиазм используется для прикрытия грубых ошибок или корыстных целей, он не способствует снятию кризисного напряжения.



Рис. 1.3. Возможные последствия кризисов

1.2. Типология кризисов

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания (рис. 1.4).

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления. Конечно, оно носит условный характер. В конкретном анализе кризисных

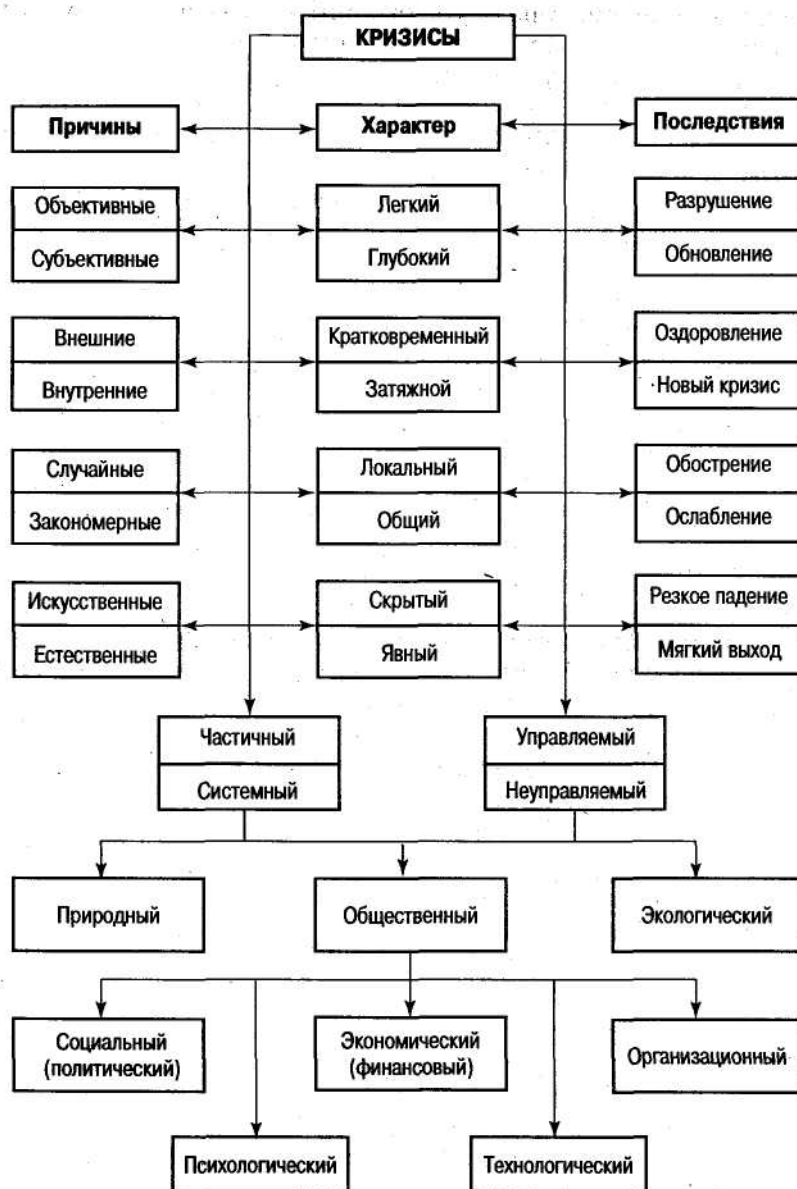


Рис. 1.4. Типология кризисов

ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных; преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патристическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрезмерном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции. Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса — обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рожают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления.

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, — истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер). Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

1.3. Признаки кризиса: распознавание и преодоление

Типология кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, даже когда его нет. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Вообще социально-экономическая система является саморегулируемой системой. Это значит, что в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление и существует, потому что является, с одной стороны, частью этих механизмов, с другой — для того чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последовательное с точки зрения интересов человека развитие социально-экономической системы. Но это возможно только в том случае, если будут известны тенденции поведения и развития социально-экономической системы, ее характеристики и признаки состояния, наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития.

Преодоление кризисов — управляемый процесс. Об этом свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления. Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления (рис. 1.5).

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи может многое сказать и об опасности кризиса и его характере. В управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Это контроль процессов развития и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления. Ведь существует предсказание погоды, землетрясений, солнечной активности. Этим занимаются специальные службы. Почему в системе управления не может быть аналогичных служб?

Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и

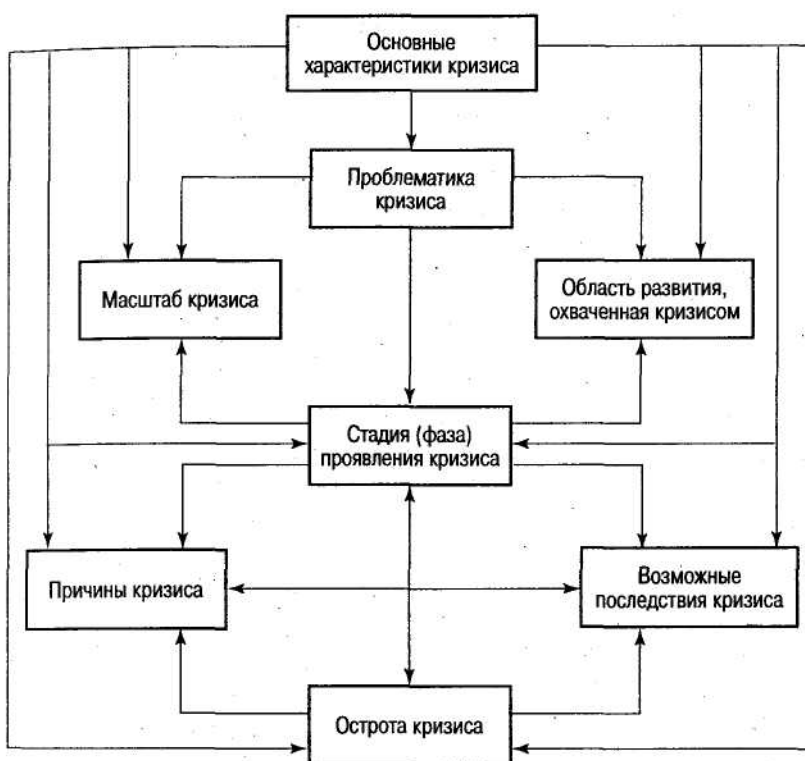


Рис. 1.5. Ключевые характеристики оценки кризиса

использования в анализе. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. Вообще в распознавании кризисов участвуют все показатели оценивания состояния социально-экономической системы.

Распознавание строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать. Например, снижение производительности труда или эффективности производства не может не отражать возможность кризиса. Оно может быть случайным и эпизодическим, но может и свидетельствовать о тенденции кризисного развития.

Существующая в настоящее время система показателей не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управление ситуациями последовательного и «неуклонного», так, по крайней мере, считалось в прошлом в нашей стране, развития. Поэтому

необходима разработка новых, по-видимому, синтетических показателей, для того чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования. В современном механизме управления это является его наиболее слабым звеном. Речь идет в конечном счете о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, статус рекомендаций или решений, взаимодействие в системе управления. Когда мы говорим о таких специалистах, предполагается не только подготовка и наличие так называемых антикризисных менеджеров или арбитражных управляющих, но и специализированных в этой деятельности аналитиков.

Распознавание кризисных ситуаций и предвидение кризисов сегодня в связи с большой сложностью управления и увеличивающихся масштабов производственной деятельности должно быть поставлено на профессиональную основу. Преодоление кризисов зависит от методик анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления. Профессионализм управления не ограничивается навыками нормального, успешного управления. Он должен проявляться и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

1.4. Человеческий фактор антикризисного управления

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что в основе функционирования и развития социально-экономической системы лежит управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять ею может выражаться в стремлении расширять сферу управления, т. е. снижать долю неуправляемых процессов. И в определенной мере это удастся. Можно предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

Такое предположение выглядит логичным. Но вся практика развития общества и экономики во все периоды истории свидетельствует об обратном. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, избежать их не удастся. Более того, во многих случаях именно человеческая природа кризиса является его причиной и источником.

Вся деятельность человека построена на удовлетворении его интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии даже у отдельного человека, а тем более у социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность кризисов, так и их необходимость. Именно это лежит в основе всех кризисов в социально-экономической системе, даже кризисов, связанных с природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастания их в кризисы политические и социально-экономические.

Абсолютное управление динамикой и взаимодействием интересов человека невозможно, потому что в системе его интересов есть и интерес свободы, демократичности управления, самостоятельности и самодеятельности. Именно к этим интересам «привязаны» и многие другие, именно на этих интересах строится эффективное управление.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие — это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их преодолением.

ВОПРОСЫ

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Каковы причины возникновения кризиса?
3. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
4. В чем проявляется человеческий фактор кризиса?
5. Каковы объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления?

Литература

1. *Авдеев Р.Ф.* Философия информационной цивилизации. М.: ВЛАДОС, 1994.
2. *Друкер П.Ф.* Новые реальности. М., 1994.
3. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров: Пер. со швед. М.: Дело, 1996.
4. Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные работники, акционерные общества / Под ред. Марека Хесселя. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
5. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.

Глава 2. ТЕНДЕНЦИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Проблематика. Почему возникают экономические кризисы? Как кризис влияет на развитие экономики? Можно ли избежать экономического кризиса? Чем определяется продолжительность экономического кризиса? Как и почему происходит разрешение экономического кризиса?

2.1. Сущность и закономерности экономических кризисов

Первопричиной, т. е. возможностью возникновения экономических кризисов, является разрыв между производством и потреблением товаров. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь и поэтому не было условий для экономических кризисов. Возможность для них появилась и расширялась по мере развития товарного производства и обращения. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. После того как товарное производство стало господствующей формой организации производства, а рынок стихийным его регулятором, разрыв между производством и потреблением как во времени, так и в пространстве резко усилился. В условиях стихии и анархии производства экономические кризисы стали объективной закономерностью.

В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме впервые возникло перепроизводство. Почему это произошло? Развитие экономики привело к тому, что производство носит общественный характер, а форма присвоения результатов труда в основном сохранилась частная. Это ведет к обострению противоречия между общественным характером производства и частной формой присвоения. Проявление этого противоречия в разные исторические периоды и в различных странах имеет свою специфику, которая в значительной мере влияет на характер кризисов. Сущность экономического кризиса проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, в нарушении процесса условия воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах

•

фирм, росте безработицы И других социально-экономических потрясениях.

В учении об экономическом цикле отражаются закономерности развития воспроизводства, характеризующиеся чередованием спадов и подъемов производства. Наиболее глубоко и обстоятельно эту проблему исследовал К. Маркс. Он вскрыл причины кризисов и обосновал неизбежность их в условиях стихии и анархии производства. Известный экономист В. Леонтьев писал: «Теория делового цикла явно в долгу перед Марксовой политэкономией. Вряд ли было бы преувеличением сказать, что три тома «Капитала» в гораздо большей степени, чем какая бы то ни было другая работа, способствовали выдвиганию этой проблемы на передовые рубежи экономических дебатов».

Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали возможность преодоления цикличности как явления в рамках традиционного рыночного механизма. Развитие мировой экономики в XX в. привело к отказу от крайностей во взглядах на цикличность процесса воспроизводства.

Первый периодический кризис произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. затронул почти все страны Европы. Первый мировой экономический кризис относится к 1857 г. Это был самый глубокий кризис со времени начала капиталистического развития. Кризис 1873—1878 гг. охватил большинство европейских стран и США и превзошел все предыдущие по своей продолжительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900-1903 гг., 1907 г., 1920 г., но все они не шли ни в какое сравнение с мировым кризисом 1929—1933 гг. Он продолжался более четырех лет и охватил весь капиталистический мир и все сферы экономики. Совокупный объем промышленного производства капиталистических стран сократился тогда на 46%, выплавка стали уменьшилась на 62%, добыча угля — на 31%, производство продукции судостроения сократилось на 83%, внешнеторговый оборот — на 67%, число безработных достигло 26 млн. человек, или 25% всех занятых в производстве, реальные доходы населения уменьшились в среднем на 58%. Кризис сопровождался огромным количеством банкротств. Только в США разорилось 109 тыс. фирм.

После этого кризиса депрессия была затяжной. После некоторого оживления в 1937 г. наступил новый кризис, характерный тем, что ему не предшествовала фаза подъема. Новый кризис хотя и был

слабее предыдущего, но протекал весьма остро. Общий объем промышленного производства в капиталистическом мире сократился на 11%, а в США — на 21%, выпуск автомобилей уменьшился на 40%. Развитие и обострение этого кризиса было прервано второй мировой войной 1939—1945 гг.

После второй мировой войны в 1948—1949 гг. разразился локальный экономический кризис, который охватил США и Канаду. В США объем промышленной продукции тогда упал на 18,2%, в Канаде — на 12%, а общий объем промышленного производства развитых капиталистических стран сократился на 6%. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах проходили в 1953—1954 и 1957—1958 гг. Но самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973—1975 гг. Он охватил все капиталистические страны и отличался высоким уровнем инфляции. Характерной особенностью этого кризиса было переплетение его с глубокими структурными кризисами, поразившими важнейшие сферы производства — энергетику, сырьевые отрасли, включая и сельское хозяйство, а также валютную систему.

2.2. Причины экономических кризисов

Весьма противоречивы точки зрения на причины экономических кризисов. И для этого есть немало объективных предпосылок. Дело в том, что воздействие на цикличность воспроизводства одних и тех же факторов в разные периоды весьма различно и к тому же проявление их в отдельных государствах имеет свои особенности. Многие экономисты продолжительность цикла связывают с научно-техническим прогрессом (НТП). Активная часть основного капитала морально устаревала в течение 10—12 лет. Это требовало ее обновления, что служило стимулом экономического оживления. Так как исходным толчком служит замена оборудования и технологии, то обновление основного капитала называют материальной основой экономического цикла. Последующие сокращения периодов цикла (с 10-11 лет в XIX в. до 7—8 лет в предвоенные и 4—5 лет в послевоенные годы XX в.) связываются с ускорением сроков обновления основного капитала под влиянием НТП в современном мире.

У К. Маркса была своя система взглядов не только на причины, определяющие длительность циклов, но и на саму природу цикличности. Принципиальным отличием точки зрения К. Маркса в данной проблеме является то, что причины цикличности капиталистического воспроизводства он видел в самой природе капитализма,

непосредственно в противоречии между общественным характером производства и частным характером присвоения его результатов.

Представители неоклассической и либеральной школ выдвигают различные причины экономических кризисов, не связывая их с природой капитализма. Многие из них считают причиной кризисов недопотребление населения, вызывающее перепроизводство. Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон, лидер левого кейнсианства. Лекарством от кризисов считалось стимулирование потребления. Но возникающий недостаток потребления (платежеспособности) является скорее следствием, чем причиной кризисов.

Более близки к марксистской позиции экономисты, считающие причиной кризисов диспропорциональность, или «неравновесие». Кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей. Теория неравновесия сочетается с другим распространенным взглядом на кризисы как на порождение внешних условий — политических, демографических, природных. Ф. фон Хайек — сторонник рыночной свободы и яростный противник государственного вмешательства — считал, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства (дешевых кредитов, накачивания спроса).

Существует и психологическая теория кризисов. По мнению Й. Шумпетера, каждой фазе свойственна своя психологическая картина, формирующая отношение к инвестициям. Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, повышенное настроение в условиях подъема стимулирует горячку. «Меняющиеся ситуации» формируют неравномерность инвестиционного цикла.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических циклов и кризисов. П. Самуэльсон, например, в качестве наиболее известных теорий циклов и кризисов в своей книге «Экономика» отмечает следующие:

- денежную теорию, которая объясняет цикл экспансией (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.);
- теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен);
- психологическую теорию, трактующую цикл как следствие охватывающих население волн пессимистического и оптимистического настроения (Пигу, Бэджот и др.);

- теорию недопотребления, усматривающую причину цикла в слишком большой доле дохода, идущей богатым и бережливым людям, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Кэтчингс и др.);
- теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что причиной рецессии является, скорее, чрезмерное, чем недостаточное, инвестирование (Хайек, Мизес и др.);
- теорию солнечных пятен — погоды — урожая (Джевонс, Мур).

При оценке взглядов на цикличность и ее причины следует отметить, что они видоизменялись во времени вместе с изменением самой социально-экономической действительности. С учетом этого заслуживает внимания точка зрения ряда российских экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы [4, с. 193—194].

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 30-х годов XX в. В этот период преобладали суждения о том, что экономические кризисы либо вообще невозможны при капитализме (Дж.С. Милль, Ж.-Б. Сэй, Д. Рикардо), либо они носят лишь случайный характер и что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (Ж.-Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К.Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 30-х до середины 60-х годов XX в. Выделение этого периода связано с трудами Дж.М. Кейнса и прежде всего с его выводом о том, что экономические кризисы (точнее депрессия, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка. Кейнс одним из первых среди западных экономистов прямо заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. В качестве принципиально необходимого средства сглаживания проблем кризиса и безработицы Кейнс выдвинул идею обеспечения государственного вмешательства в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует также отнести разработанную им теорию мультипликатора, которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности.

Третьим этапом в исследовании причин экономических циклов является период с середины 60-х годов до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным

факторам стало уделяться преимущественное внимание. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а проводит нередко так называемую проциклическую политику, т. е. провоцирует и поддерживает цикличность.

Обстоятельный анализ экзогенных и эндогенных подходов к объяснению причин цикличности представлен так называемым мультипликационно-акселерационным механизмом цикла. Модели мультипликатора и акселератора в теории рассматриваются отдельно, но в жизни их механизм действует в тесной взаимосвязи: как только приходит в действие один из данных механизмов, начинает функционировать и второй. Если, например, в положении равновесия происходит автономное (не зависящее от экономической системы) изменение спроса в виде прироста инвестиций, то в движение приходит мультипликатор, который вызывает целый ряд изменений дохода. А изменения дохода приводят в движение принцип акселератора и порождают изменения в объемах производных капиталовложений. Изменения в капиталовложениях вновь приводят в действие мультипликатор, который порождает изменения дохода, приводящие к новым капиталовложениям. Общая модель взаимодействия мультипликатора и акселератора характеризуется следующей формулой Дж. Хикса:

$$Y_t = (1 - S) \times Y_{t-1} + V(Y_{t-1} - Y_{t-2}) + A_t,$$

где Y — национальный доход; S — доля сбережений в национальном доходе; $(1 - S)$ — доля потребления в национальном доходе (или склонность к потреблению); V — коэффициент акселератора; A — автономные инвестиции.

Отклонения, которые вызывает мультипликационно-акселерационный механизм, делят на три основные категории: затухающие, взрывные и равномерные. Затухающие — такие колебания, амплитуда которых постепенно сокращается до того момента, где они совсем исчезают и доход стабилизируется на достигнутом уровне. При взрывных колебаниях амплитуда постоянно увеличивается. Равномерные имеют место тогда, когда амплитуда колебаний постоянна.

Исследования природы цикличности воспроизводства в условиях государственного регулирования экономики породили ряд новых взглядов и концепций по данной проблеме. В их числе концепции

«равновесного делового цикла» и «политического делового цикла». Первая отражает развитие идей монетаризма. Согласно этой концепции государство наряду со многими присущими ему функциями выполняет роль своеобразного генератора денежных «шоков», которые выводят хозяйственную систему из состояния равновесия и таким образом поддерживают циклические колебания в общественном воспроизводстве.

В 70—80-х годах данная концепция активно разрабатывалась представителями теории рациональных ожиданий. Если монетаристы считают, что государство может спровоцировать цикл, пользуясь недостаточной осведомленностью людей об истинном содержании и целях различных направлений государственной экономической политики, сторонники теории рациональных ожиданий исходят в данном вопросе из противоположных соображений. Они считают, что предприниматели и население научились благодаря происходящей информационной революции оценивать и распознавать истинные мотивы решений государственных органов и могут всякий раз своевременно реагировать на них сообразно своей выгоде. В результате цели государственной политики остаются нереализованными, а спад или подъем принимают более ярко выраженный характер.

Вторая концепция («политического делового цикла») базируется на том, что зависимость между уровнем безработицы и уровнем инфляции определяется кривой Филипса, т. е. существует обратная зависимость между данными величинами: чем меньше безработица, тем быстрее растут цены. Ее сторонники полагают, что экономическое положение внутри страны существенным образом влияет на популярность правящей партии. В качестве главных экономических показателей, на которые реагирует население, выделяются темпы инфляции и норма безработицы: чем ниже их уровни, тем при прочих равных условиях больше голосов будет подано на предстоящих выборах за правящую партию или президента.

С целью обеспечения победы правительство принимает меры для поддержания такого сочетания уровней инфляции и безработицы, которое представляется наиболее приемлемым избирателям. Поэтому администрация после прихода к власти старается снизить темпы роста цен путем искусственного провоцирования кризисных явлений, а к концу своего правления власть начинает решать противоположную задачу — поднимает уровень занятости. Последний вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости поднимется, а инфляция не успеет набрать полной силы. Партия власти может обеспечить победу.

2.3. Фазы цикла и их проявление

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз.

Первая фаза — кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств. При этом следует отметить, что существуют различия в степени негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли. В отраслях, поставляющих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут чуть ли не полностью прекратить закупки оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времен. Соответственно падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении, отраслях, производящих холодильники, автомобили и т. п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Имеются различия в реакции на кризис монополий и немонополизированных секторов экономики. Если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объемов производства, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Вторая — депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу (более или менее продолжительную — от полугода до трех лет) приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фазу обретения нового равновесия. Для нее характерна неуверенность, беспорядочные действия. Доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он осматривается, не рискуя вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Эта фаза характеризуется во многих случаях падением нормы процента.

Третья — оживление. Это фаза восстановления. Начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, процентные ставки. Оживление охватывает прежде всего отрасли, поставляющие средства производства. Поощряемые успехом других, создаются новые предприятия. Иначе говоря, оживление завершается достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Четвертая — подъем (бум). Это фаза, при которой ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. И в это же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового, периодического кризиса.

Первоначальным «толчком» (причиной) нового периодического кризиса является сокращение совокупного спроса, и снова начинается спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса. Что же касается факторов, вызывающих первоначальное сокращение совокупного спроса, то они могут быть самыми разными: замена изношенного оборудования (уменьшаются прежние закупки сырья, материалов, запчастей), падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, войны, различные политические события, непредвиденные ситуации и т.д. Все это может сломать сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису. С учетом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз учеными различных направлений предлагаются следующие разновидности циклов:

- * циклы Кондратьева, или длинноволновые циклы, продолжительностью 40—60 лет: их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

- * циклы Кузнеца. Их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (часто эти циклы называют воспроизводственными или строительными);

- * циклы Джуглера периодичностью 7—11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;

- * циклы Китчина продолжительностью 3—5 лет порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;

- * частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

Большое внимание в современных условиях ученые уделяют теории «длинных волн» Н.Д. Кондратьева (1892—1938). Еще в 20-е годы,

изучая вопросы динамики хозяйственной конъюнктуры в СССР, Кондратьев проводил экономические сопоставления ряда показателей, характеризующих развитие нашей экономики, с динамикой мирового капиталистического хозяйства. Исследования привели его к выработке концепции «длинных волн» капиталистического воспроизводства. Обобщив огромный статистический материал, Кондратьев доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроизводства (продолжительностью 8—10 лет) существуют большие воспроизводственные циклы средней продолжительностью 48—55 лет. В этих циклах Кондратьев выделял две фазы, или две волны, — повышательную и понижательную.

Первый цикл — с 1787—1792 до 1810—1817 г. (повышательная волна) и с 1810—1817 до 1844—1851 г. (понижательная волна). Второй цикл — с 1844—1851 до 1870—1875 г. (повышательная волна) и с 1870—1875 до 1890—1896 г. (понижательная волна). Третий цикл — с 1890—1896 до 1914—1920 г. (повышательная волна) и с 1920 до 1940 г. (понижательная волна). Согласно его расчетам, следующий, четвертый, большой цикл должен был начаться с конца 40-х и продолжаться до начала 70-х годов. Ожидалась повышательная волна, а с начала 70-х до середины 80-х годов — понижательная. Переход от понижательной волны четвертого цикла к повышательной волне следующего, пятого, большого цикла должен, по этим расчетам, произойти в начале 90-х годов, а высшая точка повышательной волны этого пятого цикла будет достигнута в первом десятилетии XXI в.

Опыт развития мировой экономики показал, что кондратьевские «длинные волны» достоверно прогнозируют развитие общественного воспроизводства. Поэтому его теория взята на вооружение во многих странах мира и в зарубежной социально-экономической литературе утвердилось весьма уважительное отношение к большим циклам. Этой теории в 80—90-х годах был посвящен ряд международных конференций, в результате которых сделан вывод о том, что в мире существует закон цикличности как единой формы развития природных и общественных процессов, причем закономерности социального и экономического характера не могут быть поняты без учета влияния природно-экологических циклов, их синхронизации и взаимодействия.

Идеи Кондратьева с учетом развития науки исследуются многими учеными. Весьма плодотворно в этом направлении работал австрийский экономист Й. Шумпетер. В своей работе «Деловые циклы» (1939) он обосновал концепцию, согласно которой главной движущей силой долговременных колебаний капиталистической экономики

является волнообразная динамика технических и технологических нововведений. В современных условиях «длинные волны» не могут не оказывать существенного влияния на традиционные промышленные циклы. Если кризис разразится в период понижательной волны большого цикла, это предопределил его более глубокий и затяжной характер, так же как и повышательная волна большого цикла может оказывать позитивное влияние на преодоление кризиса.

2.4. Виды экономических кризисов и их динамика

После Кейнса западная экономическая мысль не только признала цикличность общественного воспроизводства и углубила исследование форм, структур и причин циклов, но и усиленно и небезуспешно ищет пути и методы нейтрализации отрицательных последствий влияния цикличности на социально-экономическое развитие общества. Произошло сближение позиций во взглядах сторонников различных подходов к цикличности [4, с. 186—187].

Во-первых, цикличность признается как многомерное явление, ряд ее форм носит общемировой характер. Более того, в своеобразных формах цикличность существовала и в условиях директивно-плановой экономики. Во-вторых, цикличность в целом, в том числе и ее самая разрушительная фаза — экономический кризис, признается не только и не столько как общественное «зло», а скорее как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. Колебания экономической активности оцениваются в качестве одного из условий обновления и роста. В-третьих, характерная черта — движение происходит не по кругу, а по спирали. Поэтому цикличность признается формой прогрессивного развития общества. В-четвертых, необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные методы и средства для сглаживания их отрицательных последствий.

Однако есть и другая точка зрения: циклы и кризисы — результат особенностей внутреннего развития каждой страны.

Кризисы бывают регулярные (циклические), или периодические, которые повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому Циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и подготавливает базу для последующего кризиса. Они характеризуются тем, что охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности К нерегулярным экономи-

ческим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время течение фазы подъема или оживления. Он менее глубок и менее продолжителен по сравнению с периодическим и, как правило, носит локальный характер. Подобные кризисы имели место в капиталистических странах в 1924 и 1927 гг. А в 1953-1954 и 1960-1961 гг. такие кризисы охватили только США и Канаду.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства. Характерным примером является банковский кризис в Германии 1932 г.

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Поводом для него могут послужить самые разнообразные причины. В их числе: диспропорции в развитии отрасли, структурная перестройка, перепроизводство. Такие кризисы бывают национальными и международными. К последним относится кризис мирового судоходства в 1958—1962 гг. и кризис в текстильной промышленности в 1977 г.

Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития общественного производства. Это проявляется в серьезных диспропорциях между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития, с другой. В 70-е годы экономику Запада парализовали энергетический, сырьевой и продовольственный кризисы.

Перед наступлением очередного периодического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня, за которым уже скрывается перепроизводство. Возможности сбыта пока еще кажутся радужными, банки продолжают кредитовать промышленность и торговлю, способствуя тем самым расширению производства и увеличению предложения. Представьте себе, что на автостраде взорван мост и передние машины остановились перед пропастью, но следующие за ними, ничего не подозревая, накатываются и накатываются, пока наконец служба безопасности движения не пресечет на каком-то отрезке движение по этой трассе. Чем длиннее образуется «пробка», тем сложнее ее «рассасывать».

ВОПРОСЫ

1. Когда и почему появилась возможность экономических кризисов?
2. Назовите основные причины экономических кризисов?
3. Каковы фазы циклов и как они проявляются?
4. Виды экономических кризисов, в чем их различия?
5. Современные тенденции динамики экономических кризисов?

Литература

1. *Гэлбрейт.Дж.* Экономические теории и цели общества. М.: Прогресс, 1979.
2. *Кейнс Дж.М.* Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978.
3. Государственное регулирование экономики в современном мире. М.: Наука, 1989.
4. Экономическая теория национальной экономики и мирового хозяйства. М., 1997.

Глава 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

Проблематика. Возможно ли государственное регулирование кризисных ситуаций? Как оно осуществляется? Каковы приоритеты и ограничения государственного регулирования кризисных ситуаций? Каковы средства и механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций? Может ли государство предотвратить кризис?

3.1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций

Спады и подъемы, финансовый крах и возрождение — неперенные спутники экономики промышленно развитых стран. В эпицентре этих компонентов экономического развития находятся предприятия и домохозяйства, образующие фундамент жизнедеятельности общества.

Предприятие с позиции менеджмента — объект управления, в котором осуществляются технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные операции (рис. 3.1). С позиции акционера деятельность предприятия связана прежде всего с движением денег. Для государства предприятие — это микроэкономический потенциал страны. Через домохозяйства реализуются социальные цели общественного производства. Особенно это относится к той части семейного потребления, которая идет на воспитание нового поколения.

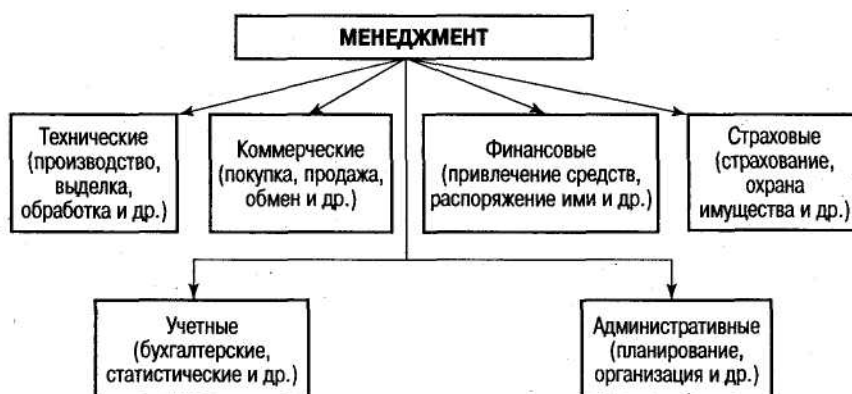


Рис. 3.1. Основные операции, осуществляемые на предприятии, с позиции менеджмента

Общими для предприятия и для домохозяйства выступает стремление к устойчивому развитию, уменьшению бедности, получению лучшего образования, более высокому уровню питания и здравоохранения, чистой окружающей среде, большему равенству возможностей и свободы личности, более богатой культурной жизни.

В этой связи, естественно, возникают вопросы о том, можно ли предсказать экономическое будущее, как спасти предприятие или домохозяйство от краха, какова при этом роль государства, из чего складывается механизм государственного регулирования и др.

В условиях рыночной экономики главное внимание собственников и менеджмента обращено к оптимизации решаемых ими задач. Так, предприятия стремятся к максимизации прибыли, а домохозяйства — к более выгодному использованию своего дохода. Однако задача оптимизации может быть не только невыполненной, но и может возникнуть ситуация разорения домашнего хозяйства, краха предприятия, банкротства целых отраслей и даже гибель природы.

Каждое из этих явлений может происходить как по отдельности, так и во взаимосвязи. Разорение домашнего хозяйства может произойти из-за отсутствия денежных средств для оплаты расходов по его ведению и воспроизводству. Крах предприятий вызывается среди прочего тем, что после вычета всех расходов прибыль оказывается равной нулю или менее того. Разрушение культуры и образования происходит из-за отсутствия у государства средств на эти цели. Следствие подобных явлений — обострение социальной обстановки.

Итак, что же может служить причиной нарушения равновесия хозяйствующего субъекта в условиях рынка? Ответ на этот вопрос состоит в следующем: во-первых, наличие монополии; во-вторых, вмешательство государства; в-третьих, инфляция и, наконец, внешние факторы. Нарушение равновесия приводит к кризису — явлению, по своей сути представляющему некий предел и обострение противоречий внутри прежнего способа регуляции. С позиции теории регуляции * кризисы можно классифицировать следующим образом:

- кризис как результат «внешнего» шока. В этом смысле под кризисом понимается ситуация, когда продолжение экономического

* Главная мысль теории регуляции состоит в том, что происхождение институциональных форм связано с драматическими эпизодами истории, открытыми столкновениями между классами или социальными группами. В общественные науки категорию регуляции одними из первых внесли М. Агльетта, Ж. Дестан де Бернис, Р. Буайе, А. Бертран, Б. Бийодо, А. Липец и другие западные ученые, считавшие экономический рост и кризисы, их изменчивость во времени и пространстве центральной проблемой экономического анализа и тесно увязывавшие эти явления с существующими социальными формами.

развития той или иной географической общности оказывается заблокированным из-за нехватки ресурсов, связанной с природными или экономическими катастрофами;

- циклический кризис. Здесь кризис представляет собой фазу устранения напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических механизмах и социальных процессах;

- структурный (большой) кризис. Любой случай, когда экономическая и общественная динамика входит в противоречие со способом развития, который придает ей постоянный импульс, т. е. любой случай проявления противоречивого характера долгосрочного воспроизводства системы в целом;

- кризис системы регуляции. Ситуация, когда механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным;

- кризис способа производства. Этот кризис характеризуется обострением противоречий, развивающихся в недрах наиболее важных институциональных форм — форм, определяющих режим накопления. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса. Это ситуация, когда блокируется вся динамика воспроизводства данной конкретной экономики.

Известный французский экономист Робер Буайе в своей типологии кризисов указывает на их четыре типа: кризис 1-го типа «нарушение характера», 2-го — «частичное нарушение в системе регуляции», 3-го — «кризис системы регуляции» и 4-го — «кризис режима накопления и системы регуляции». Применительно к этой типологии из указанных выше кризисов кризис «внешнего шока» будет относиться к 1-му типу, циклический и структурный — ко 2-му, а перечисленные далее соответственно к 3-му и 4-му. Взаимосвязь институциональных форм, режима накопления, механизмов регуляции и кризисов показана на схеме, воспроизведенной из книги Р. Буайе «Теория регуляции» (рис. 3.2).

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности — такова цель исследовательской деятельности менеджера, государственного аппарата управления. Это главное условие для выработки и осуществления мер по государственному регулированию кризисных ситуаций.

Проблемы регулирования развития народного хозяйства широко обсуждались и в СССР. Однако само понятие «регулирование»



Рис. 3.2. Взаимосвязь различных категорий: институциональных форм, режима накопления, механизмов регуляции и кризисов

применялось больше для обозначения государственной экономической политики. Например, государственное регулирование заработной платы выражалось в утверждении тарифных ставок и должностных окладов работникам, введении тех или иных систем оплаты труда. В принципе, централизованное планирование и управление было не чем иным, как формой государственного регулирования при осуществлении социально-экономической политики КПСС. Но государственное регулирование в директивно-плановой экономике и государственное регулирование в рыночной экономике как понятия имеют различия.

В дальнейшем изложении мы будем исходить из следующего рабочего определения: регулирование — это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Требуется определенного переосмысления понятие «экономическая эффективность». Экономическая эффективность определяется комплексом понятий, а именно:

- эффективность производства, означающая, что достигается такое сочетание ресурсов, которое обеспечивает максимальный выпуск при данном объеме затрат. Это эффективность в понимании инженера-технолога. Например, нужно построить здание школы в соответствии с заданными стандартами, с минимальными потерями бетона и при минимальных простоях либо выбрать производственные технологии с учетом цен на ресурсы. Такой подход к эффективности помогает объяснить тот факт, что у нас в стране, где уровень заработной платы низок, строительство представляет собой процесс трудоемкий, а в Германии — капиталоемкий;
- эффективность структуры продукции, т. е. производство товаров в оптимальном сочетании. Тот факт, что здание школы может быть построено с низкими затратами, сам по себе не служит основанием для его строительства. Возможно, что те же ресурсы, затраченные, например, на строительство больницы, обернутся большим благом для местного населения. Та же земля может быть отведена под спортивную площадку или зону отдыха, а за счет средств, сэкономленных благодаря отказу от строительства школы, могут быть снижены налоги, что позволит гражданам израсходовать свои деньги в других сферах потребления по своему желанию.
- эффективность потребления. Она характеризуется тем, что потребители распределяют свои доходы таким образом, чтобы добиться максимального удовлетворения своих потребностей с учетом уровня дохода и цен на приобретаемые товары.

Все рассмотренное выше обеспечивает эффективное использование ресурсов в данный момент времени. Динамическая эффективность требует оптимизации роста производства или потребления. Стремление к динамической эффективности (в отличие от статической) ставит труднейшую задачу — распределение средств между текущим потреблением и инвестированием.

Отмеченные особенности имеют важное значение в предотвращении и регулировании кризисных ситуаций, так как в этом процессе особое место принадлежит стратегии, предусматривающей осознание надвигающейся нежелательной критической ситуации; выявление причин возникновения такой ситуации и направленности ее составляющих; количественную и качественную оценку возможного ущерба; разработку тактических вариантов деятельности предприятий в условиях критических ситуаций и выхода из них.

Однако на практике такие стратегии разрабатываются чрезвычайно редко, что объясняется неподготовленностью руководителей и менеджеров к принятию обоснованных стратегических решений, отсутствием в хозяйствующих структурах технологических схем разработки, реализации и контроля стратегических планов, т. е. систем стратегического управления.

Серьезной помехой выступает, во-первых, устаревшее мышление. Его корни лежат глубоко и их решение невозможно без эффективной системы образования и открытости внешнему миру. Большинство наших специалистов и руководителей не имели и не имеют представления, например, о том, что редкие ресурсы обладают альтернативной стоимостью, т. е. ценность ресурсов, используемых для достижения данной цели, определяется возможностями их альтернативного применения при реализации всех остальных целей. Когда такого понимания нет, не может быть выработан адекватный подход к различным компромиссам, становится трудным выбор приоритетов.

Во-вторых, довлеет груз старых приоритетов. Как известно, в советское время экономическая система строилась на приоритете общественных интересов перед правами личности, а также на стремлении добиться достижения цели любой ценой, даже если приходилось лгать. Это въелось в поведение людей: подчиненные скрывают неприятные известия от начальников, нередко приукрашивают сделанное.

В-третьих, старые страхи ведут к оборонительной реакции. Раньше экономические трудности решались проведением реорганизации, которая маскировала провалы. Издержки этой меры ложились на трудовой коллектив предприятия, членами которого распоряжались,

как неодушевленными предметами, как «винтиками». В итоге многие люди продолжают опасаться реформ, не верят в возможность достижения их целей.

В сумме все названные обстоятельства и предпосылки играют существенную роль в деятельности по регулированию кризисных ситуаций. Но возникает вопрос границы определения этой деятельности, т. е. «осязаемых» признаков выхода из кризиса. Современная мировая экономическая мысль выделяет следующие признаки выхода из кризисных ситуаций.

1. Поиск инноваций, содействующих изменениям в способе экономического роста. Это преобразования в области отношений найма, которые могут способствовать попыткам выхода за пределы прежнего способа экономического роста. Это и определение форм внутренней организации и конкуренции, к которым движутся предприятия. Это и выявление того, происходит ли заметное изменение образа жизни, нарушения или изменения в сфере материального потребления и какое влияние это может оказать на отношения найма и организацию производства? каким образом восстанавливаются каналы государственного регулирования? какое влияние оказывает финансовая дерегламентация на связи между промышленностью и банками, на отношения между деньгами, кредитом и накоплением? Этот далеко не полный перечень вопросов свидетельствует о том многообразии специалистов и исследователей, которые требуются для их решения.

2. Поиск условий распространения инноваций. Дело в том, что инновации могут быть не только полезными, но и бесполезными, а также преждевременными, когда условия на микро- или макроуровне не приспособлены к их восприятию. Поэтому становится очень важным вопрос о факторах, которые в условиях кризиса определяют распространение инноваций.

3. Определение различий между локальными и глобальными изменениями. Необходимо уметь проводить различие между дополнительными инновациями в рамках существующей логики нововведений и структурными изменениями, затрагивающими саму эту логику. При этом следует подчеркнуть, что новое часто накладывается на старое. В этом случае переход от одного способа регулирования к другому совершается путем смены поколений и это относится как к занятому кадровому персоналу, так и к используемым зданиям, сооружениям, оборудованию.

4. Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений. Это вытекает из самой логики процесса регулирования кризисных ситуаций. Ведь предпринимаемые изме-

нения могут или не привести к цели, или вызвать непрогнозируемые последствия. Поэтому с точки зрения менеджмента здесь важно ответить на следующие вопросы: насколько состоятельными и эффективными окажутся преобразования в логическом и социально-политическом плане? каким образом разрешаются постоянно повторяющиеся конфликты и возникающие неравновесия на микроэкономическом уровне? В макроэкономическом плане предстоит выяснить, определяет ли сочетание частичных компромиссов и новых институтов систему регулирования в целом, т. е. всю серию совместимых между собой механизмов распределения капитала, труда, денег, кредитов.

5. Организационно-структурные новшества. Этот аспект находит свое отражение в укреплении административного механизма. Непосредственный контакт населения с государством происходит тогда, когда населению предоставляются государственные услуги. Для большинства граждан это единственная возможность прямого контакта с государством. Население судит об эффективности политики по регулированию кризисных ситуаций по тому, насколько ее последствия отражаются на их повседневной жизни.

3.2. Роль государства в антикризисном управлении

Анализ итогов реформ в современной России показывает, что их идеологи, взяв на вооружение лозунг «реальный социализм побежден капитализмом», предприняли попытку перенести на страну принципы развития экономики, распространенные в совершенно иных географических и исторических границах, проигнорировав тем самым уроки практики: режимы функционирования экономики различаются во времени и пространстве. Наглядным подтверждением этого являются различные варианты капиталистического развития, например, в Германии, США, Швеции, Франции, Японии.

Рыночная экономика — это не самоцель, а средство. Поэтому усилия государства должны сосредоточиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ.

В соответствии с этим должны разрабатываться конкретные методы проведения активной промышленной и социальной политики, особое внимание следует уделять проблеме формирования всего многообразия институтов, без которых рыночная экономика нормально функционировать не может. Последнее очень важно для

России. Ведь если даже предположить, что рынок — это саморегулируемая система, что может быть верным только при очень жестких условиях, он тем не менее никогда не может быть самообразующейся системой. В нашей стране ныне — не рынок, на котором господствует чистая и совершенная конкуренция, а иллюзия рынка с процветанием различных мафиозных образований.

В этих непростых условиях совсем не риторическим является вопрос: почему те же самые факторы, которые позволили институализировать режим массового производства и потребления после второй мировой войны, ныне усугубляют структурный кризис, характерный для многих европейских стран?

Строго говоря, разгадка феномена механизма развития, разложения и упадка является одной из самых актуальных задач. Ей посвящены труды многих видных ученых мира. Для нас, россиян, осмысление этого феномена, как и всей современной теории регулирования, имеет непреходящее значение.

Центральная проблема развития — это взаимодействие между правительством и рынком. Это вопрос не о том, вмешиваться или не вмешиваться государству в дела экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок конкурирующих продавцов является пока лучшим способом эффективной организации производства и распределения товаров и услуг. Однако рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

И государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Как рынок вообще отличается от его различных форм, так и государство дает знать о себе тоже различными способами и формами.

Вмешательство государства необязательно должно выражаться в организации какой-либо деятельности. Оно может выступать в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов благ и услуг, в иных проявлениях.

На рис. 3.3 показаны отношения между государством и рынком в четырех аспектах: развитие человека, внутренняя экономика, международная экономика и макроэкономическая политика. Эти сферы деятельности взаимосвязаны. Внутренняя экономика без чрезмерных «перекосов» вознаграждает тех, кто формирует свой человеческий капитал более бережно, чем это делает «перекошенная» экономика. В то же время образование делает внутреннюю экономику более производительной благодаря тому, что ускоряется освоение



Рис. 3.3. Взаимодействие элементов благожелательной к рынку стратегии развития

новых технологий. Или другой пример: стабильная макроэкономика помогает внутренней системе цен, поскольку она рассеивает туман инфляции. Но эффективность микроэкономики также облегчает возможность поддерживать инфляцию на низком уровне: чем меньше нежизнеспособных предприятий, тем меньше потребность в субсидиях, усиливающих дефицит государственного сектора. Все четыре направления деятельности по праву заслуживают того, чтобы ими заниматься. Однако ввиду существования таких связей результаты, по-видимому, будут несоизмеримо более надежными, если все они будут осуществляться вместе.

Реформы предполагают коренные изменения в обязанностях государства, предприятия и гражданина. В условиях советской системы экономические функции государства сводились в основном к удовлетворению запросов и потребностей не только людей, но и предприятий. В условиях рынка предприятия сами обеспечивают эффективность и прибыльность производства. Люди сами несут ответственность за поиск для себя работы и реализацию своих возможностей. Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и безопасности страны.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой и полновластием государства, а его способностью поощрять развитие институциональных форм, адекватных времени. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно разглядеть ростки нового, вокруг которых и должна совершаться перестройка всего экономического и социального пространства.

Эта функция государства обеспечивается наличием демократической власти, заинтересованной в социально ориентированном характере проводимых реформ, способной осуществлять политику в интересах общества в целом, а не каких-либо групп, кланов и элит. Следовательно, речь идет о превращении власти в нормально действующий структурный механизм общества, обеспечивающий спокойную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью.

Для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи необходимо обеспечить ряд условий. Прежде всего это развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми законов. В обществе, где не создана государственно-правовая система, гарантирующая силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, растет теневая экономика.

Теневики, как известно, не сообщают органам статистики о своем хозяйственном обороте. Поэтому прямая, статистически полная и достоверная оценка масштабов теневой экономики невозможна. Однако это не означает, что задача неразрешима.

Теневиков различают по характеру связи с производством. Часть из них участвует в производстве товаров и услуг, а другая — осуществляет перераспределение созданного продукта. Разнятся и субъекты теневой экономики, их интересы. Соответствующие типы, определяемые особенностями сфер функционирования, используемых методов и форм теневой деятельности, образуют своего рода пирамиду. На ее вершине — сугубо криминальные элементы, торговцы наркотиками и оружием, наемные убийцы, рэкетеры и т. д. Сюда можно отнести и классически коррумпированных представителей органов власти и управления, берущих крупные взятки, торгующих государственными должностями и интересами. Эти элементы формируют своеобразную надстройку теневой экономики, составляющую, по экспертным оценкам, от 5 до 25% всей пирамиды и обладающую значительными ресурсами, силой и влиянием.

По оценкам, размеры российского теневого капитала по отношению к валовому внутреннему продукту сопоставимы по доле «затенения» экономики отдельных стран Латинской Америки, в которых она достигает 60—65%. Даже по официальным данным, как минимум, 25% доходов населения проходит в скрытой форме.

Опираясь на уроки зарубежного опыта и анализ отечественной практики, нельзя не увидеть, что определяющую роль в резком росте масштабов теневой экономики в России сыграли просчеты и ошибки в проведении экономических преобразований. Именно это привело к формированию дестимулирующего механизма легальной экономической деятельности и дестабилизации материального положения основной массы населения.

Важным условием в этом процессе выступает формирование механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание экономической безопасности, политическую стабильность и ориентацию на правовую защиту личности, социализацию хозяйственной деятельности.

Предельная напряженность, связанная с реформированием страны и угрозой социальной дестабилизации, что подтвердили массовые выступления трудящихся в мае 1998 г., требуют проведения постоянного государственного мониторинга и анализа последствий принимаемых властями решений. Стратегия реформ должна предусматривать предварительную оценку социальных последствий этих решений, их корректировку и систему мер по смягчению и компенсации негативных последствий. Все это обуславливает необходимость нового подхода к управлению социально-экономическими процессами, в котором учитываются неопределенность результатов хозяйственных решений, неизбежные факторы риска.

Использование концепции риска предполагает предвидение возможных критических ситуаций, оценку вероятных потерь для населения с выявлением их качественного и количественного характера в зависимости от масштабов и реальности их возмещения. В разработке и реализации такой концепции заинтересовано само государство. В его распоряжении находятся огромные высоколиквидные материальные активы. Как собственник государство крайне заинтересовано в расширенном воспроизводстве принадлежащего ему промышленного и финансового капитала. Повышение доходности государственной собственности напрямую зависит от управления ею.

Свои управленческие функции государство реализует в нескольких сферах. Во-первых, это предприятия федерального подчинения. Организацию управления ими как имущественными комплексами осуществляет Министерство государственного имущества России.

Оперативное руководство (управление) производством осталось за отраслевыми министерствами и ведомствами. Такое разделение функций повлекло за собой множество проблем, хотя задумывалось с целью более эффективного управления предприятиями.

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям — на праве оперативного управления. Что это означает? Прежде всего контроль за тем, как эта собственность используется. В отношении предприятий — эффективно или нет, учреждений — по назначению или нет. При умелой постановке дела появляется возможность мониторинга за финансовым состоянием и его перспективами на предприятии, путями реструктуризации производства, его диверсификации, осуществлением стратегического планирования.

Во-вторых, это предприятия с государственной долей участия в уставном капитале. На этих предприятиях государственная доля акций не подлежит продаже и они также являются объектами воздействия со стороны государства. Осуществляется оно путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства. Практика показала, что институт представителей государства в органах управления предприятий не всегда оправданно формировать только из государственных служащих — специалистов министерств и ведомств. Представитель государства в органе управления предприятием должен быть хорошим менеджером, владеть методами исследования систем управления, обладать чувством социальной ответственности.

В-третьих, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать. К сожалению, до последнего времени приоритетным направлением в этой области является продажа недвижимости для наполнения государственного бюджета. Между тем более эффективным может быть путь регулирования через систему национального имущества, предлагаемый учеными Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН). Суть его заключается в организации использования этого имущества на условиях аренды. Этот способ регулирования служит преградой для превращения предприятий в чисто имущественные объекты с утратой ими производственных и хозяйственных функций и массовыми увольнениями их работников.

В-четвертых, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. В этой сфере действуют более сотни законодательных

актов, которые нередко носят противоречивый характер и не способствуют эффективному развитию сельскохозяйственного производства. За 1991—1996 гг. продукция сельского хозяйства сократилась на 38%, посевные площади — на 15%, поголовье крупного рогатого скота — почти на 40%, в том числе коров на 24%. Валовый сбор зерна снизился на 40%, производство мяса — почти наполовину, молока — на 36%, яиц — на одну треть (Российский статистический ежегодник. Госкомстат РФ. М., 1997. С. 330, 358, 359). А ведь с сельским хозяйством связана жизнь и деятельность почти 40 млн. сельских жителей.

Наконец, в поле государственного регулирования находятся отношения собственности в регионах. Формально перевести недвижимость из одной формы собственности в другую не является проблемой. Важно добиться, чтобы на этой базе оптимально реализовывались интересы работника, предприятия и государства. На практике же преобладает передача федеральных предприятий в собственность субъектов Российской Федерации в счет погашения долга государства их бюджетам, что связано с пониманием того, что предприятие — имущество, имеющее определенную стоимость. Упускается из виду, однако, главное, а именно: предприятие является основным структурообразующим элементом экономики. В нем для производства продукции соединяются трудовые, материальные и финансовые ресурсы, оно является источником удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах и местом приложения сил большинства трудоспособного населения страны.

3.3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

Любое вмешательство государства в экономику связано с двумя вопросами: во-первых, почему государство это делает? и, во-вторых, как оно это делает? Пониманию проблематики первого вопроса помогают материалы разделов 3.1 и 3.2. Ответ на второй вопрос обычно связывают с нормативно-законодательной деятельностью, финансовым регулированием, деятельностью в сфере производства и перераспределением доходов.

Поскольку проблемы банкротства и ликвидации предприятий, инвестиционная политика в антикризисном менеджменте подробно рассматриваются в специальных главах, сосредоточим внимание на вопросах, являющихся ключевыми в тех или иных видах государственного регулирования кризисных ситуаций.

Нормативно-законодательная деятельность. «Экономической конструкцией» по праву называют Гражданский кодекс Российской

Федерации (ГК РФ). Это образное выражение очень точно и емко характеризует особо важное значение ГК в регулировании экономики страны. Его нормы в соответствии с п. 1 ст. 76 Конституции Российской Федерации имеют «прямое действие на всей территории Российской Федерации».

Конкуренция как элемент рыночной экономики предполагает не только определенный динамизм, но и его обратную сторону — застой производства. Право против ограничения конкуренции, обычно называемое «антимонопольным правом», является наряду с правом против недобросовестной конкуренции значительной областью антикризисного законодательства.

Застой, или стагнация, производства связан с неустойчивым финансовым положением предприятия. Причинами могут быть отсутствие или недостаток оборотных средств, рост просроченной и дебиторской задолженности, другие обстоятельства, ведущие к прекращению платежей по своим обязательствам, т. е. к банкротству.

В современной практике понятие «банкрот» введено в Указе Президента Российской Федерации от 14 июня 1992 г. «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур». Этот указ, а затем и принятый 19 ноября 1992 г. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», введенный в действие с 1 марта 1993 г., реально не работали, поскольку отсутствовал действенный арбитражно-судебный механизм.

В период приватизации государственной (муниципальной) собственности предполагалось запустить механизм банкротства, нормативной базой которого являлись не только указанные выше акты, но и новые, в частности Указ Президента Российской Федерации от 22 февраля 1993 г. «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий»; указы Президента Российской Федерации от 23 мая 1994 г.: «О реформе государственных предприятий», «О некоторых вопросах налоговой политики», «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины», «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей» и от 2 июня 1994 г. «О продаже государственных предприятий-должников»; постановление Правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г.

Защита интересов государства как собственника в отношении федеральных предприятий, а также предприятий, в уставном капи-

тале которых есть доля государства, была возложена на Федеральное управление по делам несостоятельности (банкротства) при Госкомимуществе России (ныне Мингосимущество России).

К числу важных нормативных актов, направленных на преодоление кризисных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности общества, следует отнести Указ Президента Российской Федерации от 20 марта 1993 г. «О деятельности исполнительных органов по преодолению кризиса власти», постановление Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 25 марта 1994 г. «О кризисном положении в российской науке», постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 7 апреля 1994 г. «О кризисе платежеспособности в экономике Российской Федерации», указы Президента Российской Федерации от 24 октября 1994 г. «О мерах по преодолению кризисной ситуации на предприятиях текстильной и легкой промышленности» и от 14 июля 1996 г. «Об ответственности должностных лиц, допустивших обострение кризиса в топливно-энергетическом комплексе Приморского края» и др.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Это вмешательство государства вытекает из объективной необходимости поддержания в экстремальных ситуациях эффективности и справедливости рынка, в получении потребителями необходимой и достоверной информации. Оно требуется в связи с ростом опасных для здоровья и жизни людей причин. Поэтому государство ужесточает режим контроля за соблюдением законов и нормативных актов, связанных, например, с производством и реализацией алкогольных напитков, продуктов питания, медикаментов, сложной электробытовой техники.

Исключительно велика роль государства в регулировании таких сторон социальной жизни, как занятость, трудовые отношения, развитие домохозяйств. Оно осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно-правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

Анализ итогов реформ за прошедшие годы показывает, что выход из кризиса и успешное развитие экономики невозможно без ее всесторонней гуманизации, глубокого поворота к нуждам и потребностям человека, развития его способностей и творческого потенциала. Закон, нормативно-правовая деятельность государства должны максимально содействовать интеграции социальных стимулов

развития общественного производства с его естественным назначением — служить удовлетворению потребностей людей.

Финансовое регулирование. Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования. В стране финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Бюджетная политика определяется рядом специфических факторов и прежде всего экономическим и финансовым кризисом. Из этого следует, что она не может восприниматься как типичный случай, свойственный развитой рыночной экономике. Ее задачи и цели отражают особенности переживаемого периода, а именно:

- использование бюджетной политики как средства реализации общих задач и целей экономических преобразований;
- обеспечение минимальной в условиях кризиса управляемости экономики и экономического процесса в целом;
- разрешение или смягчение острых социальных противоречий, возникших в результате смены общественного строя, а также по рожденным ходом реформ;
- развитие новых отношений бюджетного федерализма.

Бюджетная политика в известной мере реализует и общие цели, которые стоят перед любой бюджетной системой. Это концентрация и централизация финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение экономических и политических функций государства.

Глубина и продолжительность кризиса в стране во многом порождены, во-первых, просчетами в выборе системы и механизмов назревших преобразований; во-вторых, отсутствием четкой целевой ориентации и, в-третьих, игнорированием мирового опыта регулирования экономики. Выбранный путь «финансовой стабилизации» не привел к улучшению ситуации, а породил новые и весьма опасные тенденции.

В ходе исполнения бюджета самому значительному сокращению подвергаются программы, которые государство обязано финансировать. Следствием этого является снижение уровня заработной платы и задержки ее выплаты, упадок здравоохранения и образования, других жизненно важных отраслей.

Дефицит бюджета государство покрывает за счет операций с ценными бумагами и получения иностранных кредитов. В регионах напряженность финансовой ситуации снижают за счет продажи

недвижимости, объектов незавершенного строительства, пакетов акций, прав долгосрочной аренды земельных участков. Но эти ресурсы конечны. Нужны возобновляемые ресурсы, т. е. доходы от производства.

Финансовая политика последних лет привела не только к последовательному вытеснению долгосрочных кредитов краткосрочными, но и сокращению объемов кредитования. Значительная часть денежных средств банков, предприятий и населения стала уходить не на кредитование производства, а на финансирование бюджетного дефицита. По операциям с валютой, ценными бумагами, межбанковскими кредитами доходность была завышена. Без кредитов экономика ставится на грань полного распада.

Начало интенсивного роста финансовой пирамиды государственного долга связано с переходом в 1995 г. от эмиссионного к исключительно заемному финансированию дефицита бюджета и становлением масштабного рынка государственных ценных бумаг. Именно с этого времени механизм краткосрочного кредитования бюджета посредством ГКО приобретает исключительно большое макроэкономическое значение. Он приводит не только к быстрому наращиванию долговой нагрузки, но и к «выкачиванию» из экономики значительных ликвидных ресурсов. Высокие ставки по внутренним государственным займам становятся ключевым ориентиром на рынке кредитного капитала, недоступного из-за своей дороговизны для инвестирования в основные и оборотные средства предприятий.

Порочность модели долговых заимствований в условиях глубокого кризиса, длительное поддержание завышенного курса рубля, «открытость» финансовой сферы страны к потрясениям на мировых рынках и отток спекулятивного капитала из развивающихся стран в итоге привели к тому, что механизм ГКО превратился в свою противоположность: чистая выручка от размещения ГКО с апреля 1998 г. стала отрицательной. В этот период бюджет по сути стал работать исключительно на ГКО, что в конечном счете обернулось закономерным дефолтом и крушением пирамиды государственного долга.

Есть основания полагать, что в 1998 г. потерпела крах осуществлявшаяся долговая модель российской экономики. После объявленного дефолта по государственным заимствованиям произошло резкое обострение финансово-платежной и долговой обстановки, паралич банковской системы, спровоцированный замораживанием ГКО и коллапсом валютного рынка. Неконтролируемая девальвация рубля и вызванная ею высокая инфляция не только разом обесценили имевшийся потенциал сбережений страны, но и с «замораживанием» внутреннего долга вывели значительную их часть из хозяйственного

оборота, еще более усилив процессы долларизации экономики и бегства капитала из страны.

Механизм корректировки денежных процессов сложен. Многие параметры, определяющие состояние денежной сферы, например спрос на деньги, скорость их обращения, находятся за пределами контроля хозяйственных органов государства. Поэтому главный акцент в современных программах управления деньгами делается на изменении их предложения, т. е. на ускорении или замедлении темпов денежной эмиссии. Контроль за этими процессами носит не прямой, а косвенный характер.

В развитых странах денежная масса состоит преимущественно из кредитных денег (банкнот, депозитов), т. е. денег, выпускаемых в обращение по каналам кредита и регулируемых состоянием производства и конъюнктуры. Это означает, что инициаторами выпуска или изъятия денег выступают хозяйствующие субъекты. При этом процесс денежной эмиссии имеет свои ограничения: государство может оказывать существенное влияние на темпы роста денежной массы и другие параметры денежного оборота.

В России ситуация иная. У нас не дефицит денег, а дефицит финансового капитала. Он выражается в дефиците пассивов банковских и небанковских финансовых институтов относительно спроса на денежные средства. Основной причиной этого является отсутствие достаточных вложений населения (домашних хозяйств) и предпринимателей. Гиперинфляция 1992—1994 гг. практически уничтожила многолетние накопления населения и оборотные фонды предприятий.

Вместе с тем из кризисной ситуации есть несколько способов выхода. Первый — постепенно восстановить утраченные сбережения. Второй — стимулировать привлечение новых накоплений граждан в банки и небанковские финансовые институты. Третий — привлечение прямого и портфельного иностранного капитала и внешние заимствования. Четвертый — использование широко распространенной на Западе практики учета и переучета векселей.

Указанные способы регулирования имеют как преимущества, так и недостатки. Первый способ не ведет к инфляции, но способствует росту государственного долга. Кроме того, он практически не увеличивает финансовый капитал, так как восстановление сбережений населения происходит в основном через заимствование денег у самого же населения. Второй способ также не грозит инфляцией, но растягивает на продолжительный срок процесс роста финансового капитала. Это на годы сохранит проблему неплатежей, дефицита источников финансирования инвестиций в основной и оборотный

капитал. Третий способ может смягчить проблему, но он ставит в зависимость финансирование экономики от конъюнктуры мирового рынка. Четвертый способ у нас в стране практически не действует.

Выйти из финансового кризиса можно только на основе преодоления ситуации нарастающего отторжения большинства населения от проводимых в стране преобразований. Главное — уйти от десоциализации финансовой политики. Подавить истоки напряженности и снизить остроту долгового кризиса страны может только устойчивый экономический рост. Обеспечить его в короткие сроки сложно, но можно, опираясь на инвестиционное развитие конкурентоспособной части реального сектора экономики. В первую очередь, это агропромышленный комплекс: переработка, торговля и от них вложения в сельское хозяйство. После девальвации рубля в стране образовался рынок для российского продовольствия по меньшей мере на 20 млрд дол. в год. Сельское хозяйство должно получить средства от компаний, которые работают в сфере переработки и торговли. Расчеты показывают, что, сохраняя низкие цены при одновременном повышении качества продукции, можно было бы снизить удельный вес импортного продовольствия до 10% всего объема рынка.

Переход национальной экономики к режиму устойчивого экономического роста требует надежной опоры на государство: его регулирующие методы становятся решающим фактором.

Преодоление финансового кризиса требует принятия в качестве исходных следующих мер:

- разделить функции бюджетной системы и деятельность ее организационных структур в части формирования доходов и обеспечения режима финансирования, определив границы ответственности по исполнению Закона о бюджете в рамках установок по формированию доходов и отдельно — по финансированию расходов бюджетных организаций;
- поставить бюджетное финансирование расходов субъектов Российской Федерации по всем статьям в рамки жесткой зависимости от установленных законом сроков и объемов финансирования;
- ввести в законодательно-правовое русло процесс использования денежной эмиссии;
- пресечь практику неограниченных заимствований на бесплатной и безвозвратной основе средств фондов социального страхования, Пенсионного фонда и других для покрытия текущих расходов бюджета;
- сбалансировать распределение налогового бремени между отраслями;

- поставить политику смещения налоговой нагрузки с предприятий на население в четкую зависимость от роста доходов основной массы населения;
- преодолеть сложившееся за годы реформ недоверие массового потребителя к государству.

Государству надлежит решить проблему несоответствия цен на ресурсы и транспортные тарифы природным условиям и господствующим в стране ресурсоемким технологиям. Важно устранить ценовые диспаритеты, в результате которых значительная часть производства оказалась нерентабельной и прекратила функционирование. Оставшиеся предприятия не получают доходы, позволяющие развивать производство. Они функционируют в основном в режиме простого и суженного воспроизводства.

Специфика ценового регулирования обусловлена тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой посредников и непомерно высокой налоговой нагрузкой на ресурсы. Например, в отечественной нефтяной отрасли налоги всех видов превышают 50% валовой выручки отрасли, тогда как в США они составляют не более 30%.

С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы по поддержке и развитию экономики, отсутствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

Производство. Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Двигателем здесь выступает производительность. Управляет же ею научно-технический прогресс. Он, в свою очередь, находится под влиянием истории, культуры, образования, институциональных факторов и политики. Производительность связана с инвестициями в человеческий капитал и в качество окружающей среды.

Обеспечить решение этой задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

До последнего времени политика государства сводилась к следующему. Предполагалось, что промышленная политика в 1999 г. и в период до 2001 г. будет нацелена на обеспечение активного роста промышленного производства за счет свертывания и ликвидации

неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки и развития современных эффективных и конкурентоспособных производств и видов деятельности. Такая политика возможна при условии резкого ускорения темпов роста инвестиций в основной капитал. Однако у государства таких возможностей нет. Другого способа поддержки и развития современных эффективных и конкурентоспособных производств просто не существует. Тем не менее государство выступает за дальнейшее сокращение и свертывание неэффективных производств. Причем это делается несмотря на то, что во многих отраслях производство уже сократилось в несколько раз. Динамику этого процесса иллюстрируют данные табл. 3.1.

Таблица 3.1

Использование производственных мощностей по выпуску
отдельных видов продукции, в %

Промышленная и сельскохозяйственная продукция	1990 г.	1996 г.
Чугун	94	70
Сталь	94	68
Готовый прокат	92	65
Металлорежущие станки	81	18
Кузнечно-прессовое оборудование	83	7,8
Тракторы	81	10
Древесностружечные плиты	92	39
Целлюлоза	88	52
Сборные железобетонные конструкции и изделия	78	24
Хлопчатобумажные ткани (суровье)	91	24
Обувь	87	18
Мясо	76	25
Цельномолочная продукция	76	24
Фруктоовощные консервы	72	15

С одной стороны, среди простаивающих мощностей, безусловно, есть неэффективные, физически и морально устаревшие. Есть и такие, которые были остановлены из-за резкого удорожания сырья, материалов, энергии, разрыва хозяйственных связей, импортной экспансии, искусственного сокращения платежеспособного спроса.

С другой стороны, производственные мощности металлургии, текстильной, химической, пищевой промышленности СССР в период

1986—1990 гг. в значительной мере были укомплектованы импортным оборудованием и могли выпускать конкурентоспособную продукцию (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Удельный вес импорта оборудования, в %
от общего объема его поставок в отрасли**

Импортное оборудование	Годы				
	1986	1987	1988	1989	1990
Прокатное Для пищевой	44,5	54,1	53,1	51,3	45,3
промышленности Для текстильной	46,7	41,5	40,6	39,4	51,4
промышленности Для химической	53,1	57,5	56,6	57,8	68,3
промышленности	49,9	47,3	54,8	61,4	63,3

Однако произошло иначе. Когда эти мощности стали бездействовать, часть персонала переквалифицировалась и в результате лишилась профессиональных навыков. Утрачен был и оборотный капитал. Поэтому процесс реанимации потребует серьезных организационных усилий и времени. По расчетам ученых Института экономики РАН, эффект реанимации может составить за период 1998-2001 гг. 22-23% прироста продукции отраслей обрабатывающей промышленности (в среднем 1% в год). По промышленности в целом, с учетом позитивного влияния данного эффекта на добывающую промышленность, — не менее 6% в год в среднем (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Возможное увеличение использования
простаивающих производственных мощностей**

Отрасли	Возможный прирост использования мощностей, %
Черная металлургия Цветная	12-14
металлургия Машиностроение	15-17
Деревообрабатывающая и	30-32
целлюлозно-бумажная	20-22
промышленность	37-44
Промышленность стройматериалов	35-50
Легкая промышленность Пищевая	20-25 ■
промышленность	

В социальном аспекте загрузка простаивающих мощностей означает увеличение занятости, смягчение социальной напряженности и криминогенной обстановки в стране. Незагруженные мощности не только являются важнейшим фактором экономического роста на начальном этапе выхода экономики из кризиса, но и важнейшей предпосылкой последующей значительной активизации инвестиционной деятельности.

С учетом сказанного, государственное регулирование в этой области сводится к активной промышленной политике, основу которой составляют следующие принципы:

- обеспечение учета интересов всех участников ее осуществления;
- социально-экономическая направленность;
- сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов;
- создание благоприятных условий для снижения негативных последствий в ходе структурных преобразований, а затем и для повышения уровня жизни населения;
- адресный характер мероприятий и высокая ответственность участников за конечные результаты их проведения;
- система договорных отношений и конкурсная основа для участников процесса преобразований в промышленности;
- обоснованная централизация ресурсов в целях обеспечения развития производства и предотвращения дальнейшего разрушения научно-производственного и интеллектуального потенциала;
- широкое использование аренды, лизинга и инвестиционных конкурсов продажи государственной собственности;
- развитие и содействие всеобщей мотивации спроса на рынках труда, капитала, товаров и услуг, технологии и др.

Ключевым звеном промышленной политики выступает повышение роли научно-технического прогресса. Именно он и общемировые тенденции к интеграции национальных экономик обуславливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости.

Падение престижа науки ускорило отставание в применении новых технологий и наукоемкой продукции, обернулось неконкурентоспособностью большинства товаров и услуг, резким снижением объемов производства. За 1991-1996 гг. физический объем продукции добывающей промышленности сократился на 33%, а в обрабатывающей — на 56%, легкой промышленности — на 85%, пищевой — на 42%. Продукция машиностроения упала на 62%, в том числе производство персональных ЭВМ — в 2,6 раза, телевизоров — в 15 раз, видео-

магнитофонов — в 70 раз, стиральных машин — в 7 раз, холодильников — в 3,5 раза. (Российский статистический ежегодник. Госкомстат РФ. М., 1997. С. 330, 358, 359). Из этих отраслей произошел и самый значительный отток рабочих.

Анализ работы предприятий различных форм собственности и отраслей показывает, что самые низкие показатели хозяйственной деятельности имеют предприятия федеральной собственности. Так, на этих предприятиях в промышленности, строительстве, на транспорте и особенно в торговле было произведено продукции и выполнено работ в расчете на одного работника в 2—3 раза меньше, чем на предприятиях других форм собственности.

Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать следующие выводы:

- ? попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководителей применять антикризисные меры управления;

- ? антикризисное поведение предприятий зачастую противоположно тем действиям, которые эффективны в условиях экономического роста или стабилизации экономики;

- ? в Промышленности стихийно формируются различные антикризисные модели деятельности предприятий. Необходимо их изучать, признать и сознательно использовать на практике.

Среди таких предприятий оказалось много широко известных не только у нас в стране. К их числу относится Завод имени И.А. Лихачева (АМО ЗИЛ). Вывести это предприятие из кризиса взялось Правительство Москвы. Оно приняло непосредственное участие в разработке комплексной антикризисной программы, включающей:

- ♦ развитие маркетинговой службы предприятия, способной обеспечить реализацию выпускаемой продукции в России и за рубежом;

- ? совершенствование деятельности подразделений АМО ЗИЛ, занимающихся международными связями, для расширения сбыта продукции за рубежом;

- ? расширение в Москве системы сервисного обслуживания автомобильной техники, выпускаемой АМО ЗИЛ;

- ? совершенствование ассортимента и наращивание объемов конкурентоспособных товаров народного потребления.

Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в котором предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной продукции, отвечающей современным потребностям городского хозяйства; снижение издержек; реструктуризация производственных мощностей; привлечение дополнительных денежных средств от продажи

и сдачи в аренду высвобождаемых объектов недвижимости и земельных участков.

Правительство Москвы взяло на себя финансирование разработки проекта детальной планировки территории предприятия, предусмотрев при этом возможность размещения на ее периферийной части некоторых производств, подлежащих выводу из центра города; оказание финансовой помощи для организации переподготовки и сохранения квалифицированных кадров, создания дополнительных рабочих мест; решение ряда крупных вопросов с Правительством России, министерствами и ведомствами, банковскими учреждениями.

Кроме того, Правительство Москвы:

- установило, что при реализации Москомземом на земельных торгах прав аренды высвобождаемых земельных участков 70% дохода поступает АМО ЗИЛ на реконструкцию производства;
- разрешило предприятию перевод объектов его жилищного фонда, малопригодного для жилья, в нежилой без выплаты компенсационных платежей с целью их последующей продажи или сдачи в аренду;
- оказало содействие в совершенствовании организационной структуры и системы управления предприятием, привлечении средств для реализации перспективных инвестиционных проектов, а также в использовании оптимальных схем погашения кредиторской и дебиторской задолженности;
- утвердило программы мероприятий по передаче объектов социальной сферы АМО ЗИЛ в собственность Москвы и поставок его автомобильной техники для нужд городского хозяйства, а также план мероприятий по его информационной и рекламной поддержке.

В ряде регионов страны по инициативе местных органов власти объединяются кредитные ресурсы, которые аккумулируются во внебюджетном фонде финансовой поддержки промышленности региона и выдаются предприятиям с компенсацией части процентной ставки за счет средств фонда. В числе мер, содействующих функционированию предприятий в условиях кризиса, они также добиваются:

- реструктуризации задолженности предприятий перед бюджетом, внебюджетными фондами и системами энерго-, тепло- и водоснабжения;
- выделения централизованных финансовых ресурсов на обслуживание, и поддержку мобилизационных производств и объемов государственного резерва;
- защиты отечественных товаропроизводителей от бесконтрольного ввоза импортных товаров путем введения квот и повышения

*

таможенных пошлин на ввозимую из-за рубежа продукцию, аналогичную конкурентоспособной продукции российских товаропроизводителей;

- введения дифференцированных тарифов на перевозки грузов железнодорожным транспортом. Одни — на регулярные перевозки, обусловленные сложившейся технологией производства и потребления товаров; другие — на разовые перевозки грузов в связи с реализацией в основном инвестиционных процессов;
- эффективной рекламной поддержки отечественных конкурентоспособных товаров.

Во многих регионах созданы советы по антикризисным программам, которые:

- разрабатывают и утверждают концептуальные подходы к финансовому оздоровлению предприятий;
- анализируют ход выполнения антикризисных программ, содействуют осуществлению мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий;
- ведут мониторинг формирования портфеля инвестиционных проектов и подготовки антикризисных бизнес-планов;
- заслушивают сообщения территориальных органов по делам о несостоятельности (банкротстве), о применении предусмотренных законодательством процедур финансового оздоровления или банкротства предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса.

На смягчение последствий кризиса и оживление экономики направлены региональные программы государственной поддержки и развития малого предпринимательства. На 1 января 1998 г. в стране насчитывалось около 2,7 млн. хозяйствующих субъектов, из них 1,98 млн. имели частную форму собственности и более половины учреждены отдельными гражданами. В октябре 1997 г. было 844 тыс. малых предприятий. В них было занято 8,3 млн. человек, в том числе на постоянной основе — 6,2 млн. Они произвели 7% общего объема продукции, работ и услуг в стране (Социально-экономическое положение России, XII, 1997. С. 9-11, 13).

Перераспределение дохода. Социально-экономический кризис сопровождается массированным и неэффективным размещением труда и капитала, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. А ведь из этого сектора в государственный бюджет поступала основная часть доходов, в этом же секторе очень медленно сокращаются государственные расходы. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возросла.

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. Оно позволяет решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка, и для организации процесса перераспределения доходов. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности. Борьба с бедностью составляет основу для поддержания уровня жизни и включает в себя социальное страхование и выравнивание доходов. Цель борьбы с бедностью — обеспечить такие условия, при которых ни один гражданин и ни одна семья не оказались бы ниже определенного минимального уровня доходов или потребления. Цель социального страхования — предохранить каждого человека от внезапного и недопустимо сильного снижения уровня жизни. Цель выравнивания доходов — обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход.

Пока длится налогово-бюджетный кризис, задача борьбы с бедностью получает приоритет перед другими функциями, обеспечиваемыми выплатой денежных пособий, такими, как страхование и выравнивание доходов. Улучшение состояния государственного бюджета послужит основанием активизировать другие функции денежных пособий. Если государство ликвидирует семейные пособия, то тем самым усугубит воздействие кризиса на положение семей. Эти пособия стабилизируют потребление в сложное для их получателей время.

Известно, что действенным стимулом к поиску работы является голод. Однако голодные работники редко действуют продуктивно, не говоря уже об изобретательстве, ноу-хау и других нововведениях. А ведь все это крайне необходимо, чтобы выбраться из кризиса. Если дети не могут продолжать учиться по финансовым причинам; Они теряют наиболее продуктивные годы когнитивного развития.

Таким образом, если не будет действенной политика выравнивания доходов, могут возникнуть необратимые последствия на личностном уровне, проявиться отрицательные тенденции в формировании человеческого капитала.

Необходимость государственного финансирования медицинского обслуживания диктуется потребностью, с одной стороны, производства общественных благ и, с другой, — обеспечения широкого доступа населения к услугам здравоохранения:

- государственные мероприятия в области здравоохранения, на пример, такие, как программы вакцинации и санитарного просвещения, требуют бюджетных средств;
- престарелые и другая экономически неактивная часть малоимущего населения также нуждается в субсидиях;

- потребление лекарств, в частности лекарств, имеющих ограниченные объемы производства, тоже субсидируется;
- * финансирование мер по охране здоровья населения осуществляется в основном государством.

Между тем деятельность государства в социальной сфере явно не соответствует ее целям. В основе социально-психологического дискомфорта и синдрома угасающего настроения населения — значительное снижение жизненного уровня. Как подтверждают результаты общероссийского социологического опроса, проведенного в июне 1999 г. Российским независимым институтом социальных и национальных проблем, резкое обнищание населения в результате августовского 1998 г, кризиса остается таковым и поныне (табл. 3.4).. Число россиян, которые относят себя к среднеобеспеченным слоям общества в сравнении с докризисным периодом стало меньше в полтора раза. В два раза больше, чем до кризиса, стало тех, кто вынужден признать, что живет за чертой бедности.

Таблица 3.4

Доли разных имущественных групп в составе населения, %

Имущественные группы	1998 г. июнь	1999 г. январь	1999 г. июнь
Материально высокообеспеченные	0,9	0,2	0,5
Материально среднеобеспеченные	34,3	19,6	19,7
Материально малообеспеченные	53,2	55,4	57,3
Живут за чертой бедности	10,3	20,6	20,2
Затруднились определить	1,3	4,2	2,3

Среднемесячный доход на одного члена семьи у тех, кто причисляет себя к материально высокообеспеченным, составляет 5940 руб., к среднеобеспеченным — 1275 руб., малообеспеченным — 600 руб., к живущим за чертой бедности — 400 руб. Если пересчитать приведенные показатели двух последних малоимущих категорий в доллары, то получится, что в России $\frac{3}{4}$ населения имеют душевой доход в месяц 16-24 дол., т.е. на один день от 50 до 80 центов.

В периоды экономических рецессий в развитых странах мира снижение реальной заработной платы также имеет место, однако не столь глубокое. Например, в США в кризисном 1980 г. реальная заработная плата снизилась на 4,3%, а в 1991 г. — на 1%. Небольшие колебания реальной заработной платы определяют малые колебания потребительского спроса. Они не позволяют, тем самым, экономике страны «провалиться» в глубокий кризис, поддерживают

спрос и предложение товаров народного потребления, а вместе с ними — все связанные по технологии производства на достаточно стабильном уровне.

Российское государство не считает себя обязанным обеспечивать элементарные социально-экономические права граждан, имеющие для них жизненно важное значение. Более того, оно само выступает в роли нарушителя этих прав, многими месяцами не выплачивая людям заработную плату, пенсии, пособия и стипендии. Государственными органами отвергается даже такая рутинная мера, как оформление задолженности по заработной плате и пенсиям в виде кредита с начислением процентов.

В то же время государство распродает финансовым группам по заниженным ценам уникальные объекты. К началу 1997 г. в государственной собственности было всего 9,3% предприятий. Наряду с этим, государственные органы предоставляют в распоряжение уполномоченных банков денежные ресурсы бюджета, раздают квоты и лицензии. Государство не предпринимает также серьезных усилий и для повышения социальной ответственности бизнеса. Под предлогом повышения конкурентоспособности предприятий фактически разрушена их социально-бытовая и культурная инфраструктура.

Таким образом, направление изменений социально-экономической ситуации в стране в последние годы находится в явном несоответствии с современными социальными целями. Практически утрачены даже фрагментарные элементы «государства благосостояния» в социальной жизни советского периода. Это усугубляет экономические проблемы страны, затрудняет выход из кризиса.

В условиях кризиса возрастает необходимость сочетания рыночных механизмов с государственным регулированием социально-экономических процессов на всех уровнях — от федерального до муниципального. При этом возрастающая роль отводится институтам гражданского общества.

Продолжая испытывать давление узкокорыстных интересов отдельных групп, государство пытается выполнять политические, экономические и социальные функции в общенациональных интересах и целях. Государственное регулирование призвано открывать простор, стимулировать позитивные социальные процессы, ограничивать и парализовать возможные антисоциальные последствия игры стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

ВОПРОСЫ

1. Назовите хозяйствующие субъекты. Укажите их цели и задачи, возможные причины неудач и нарушения равновесия в условиях рынка.
2. Дайте определение кризиса. Какая существует классификация кризисов с точки зрения современной теории регуляции?
3. Изложите письменно известные вам определения, раскрывающие сущность регулирования, из работ российских (советских) авторов.
4. Назовите основные признаки выхода из кризисных ситуаций. Можно ли их дополнить?
5. В каких сферах и каким образом государство осуществляет свои управленческие функции?
6. Назовите виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Чем, по вашему мнению, обусловлена их типология?
7. Укажите механизм нормативно-законодательного регулирования кризисных ситуаций. Что, на ваш взгляд, можно было бы в нем изменить или дополнить?
8. Перечислите основные направления финансового регулирования кризисных ситуаций.
9. Почему промышленная политика рассматривается как вид государственного регулирования кризисных ситуаций?
10. Почему в условиях кризиса требуется усиление социальной ориентации государственного регулирования и каким образом оно достигается?

Литература

1. *Абалкин Л.* К цели через кризис. М.: Луч, 1992.
2. *Буайе Робер.* Теория регуляции: Критический анализ: Пер. с фр. М.: РГГУ, 1997.
3. Вопросы бюджетно-налогового федерализма в России и США. М., 1996.
4. *Воркуев Б.Л.* Ценность, стоимость и цена. М.: Изд-во МГУ им. М.В. Ломоносова, 1995.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., 1997.
6. Заработная плата. Будапешт.: Международное бюро труда. 1997.
7. *Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Тамбовцев В.Л.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.
8. *Маевский В.И.* Макроэкономические аспекты становления социально-рыночного хозяйства. М- ИЭ РАН, 1998.

9. *Медведев В. А.* Социальные императивы современной экономики и российские реалии. М.: ИЭ РАН, 1998.
10. Российская экономика в 1996 году: тенденции и перспективы. М.: ИЭППИ, 1996.
11. Рынок труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе / Под ред. Николаса Барра. М., 1997.
12. *Самуэльсон П.А.* Экономика. М.: Прогресс, 1993.
13. *Шаккум М.Л.* Экономика России: От кризиса к стабильности и устойчивому росту. М.: Глобус, 1999.

Глава 4. КРИЗИСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика. Что является источником государственной власти и как она реализуется в процессах управления? Возможны ли кризисы государственного управления и когда они возникают? Что является ресурсной конструкцией государственной власти и каковы возможные причины ее разрушения? Как преодолеваются кризисы государственного управления?

4.1. Механизм государственной власти и кризисы системы управления

Государственная власть, будучи по своей сущности социальной, публичной, общественной, прошла вместе с обществом сложный путь развития, принимая различные формы. В период своего зарождения она была анонимной, распыленной среди членов рода и племени, проявлялась в совокупности верований и обычаев, регламентируя поведение человека. Позже приняла форму персонифицированной (индивидуализированной) власти вождей, старейшин, царей, императоров и, наконец, институционализированной — с опорой на институты власти.

Институт власти как понятие означает образование: а) не естественно-природным образом, возникшее, а специально создаваемое людьми, б) в силу появления каких-либо общих, публичных потребностей, интересов и для их удовлетворения, в) на основе официальных политических (публичных) правовых решений, нормативных актов и поэтому г) имеющего возможность оказывать властно-управляющее воздействие на общество, отдельные социальные группы, отношения и процессы.

Орган государственного управления — учрежденная в установленном (официальном, юридическом) порядке структура, выполняющая от имени государства какую-либо одну или несколько его функций в соответствии со своим специальным общественным предназначением, обладающее организационным единством, собственной компетенцией (кругом вопросов, которые входят в его ведение), полномочиями (совокупностью прав и обязанностей), которые он должен реализовывать и за пределы которых не должен выходить в своей деятельности. Органом государственного управления может быть одно должностное лицо или известным образом организованная группа должностных лиц, уполномоченных государством на реализацию властно-управленческих функций.

Сущность органа государственного управления можно определить как целостную совокупность составляющих компонентов: политических (государственно-властный характер), социологических (предназначение — решать общезначимые дела, ориентация на потребности и интересы социума), юридических (принимает нормативные, правовые акты, осуществляет правоприменительную, правоохранительную деятельность), административно-управленческих (выполняет функции по руководству обществом).

Органы государственного управления представляют собой совокупность всех субъектов государственно-управленческой деятельности, включая субъекты государственной власти. Они создаются как рабочий механизм представительной, исполнительной и судебной властей, т. е. государственный аппарат, обеспечивающий их лучшую организацию и функционирование. Их можно классифицировать по различным критериям в зависимости от государственного устройства, организационных форм управления, характера компетенций и принятой технологии решения проблем.

Важно подчеркнуть, что государственная власть и органы государственной власти — не одно и то же. Органы власти и должностные лица пользуются (не владеют) определенной суммой власти, пуская ее как бы в обращение.

Осмысливая природу государственной власти, надо понять, откуда она исходит и почему, объяснить то, что составляет опорные части, на которых строится, держится и реализуется власть, т. е. а) источник власти, ее начало, первоисток; б) ресурсы власти как процесса. Стать властью и быть ею — не одно и то же. Источники государственной власти могут превращаться в ее ресурсы, как родник в озеро, а могут иссякать, и тогда убывает, сокращается власть, подобно «шагреновой коже».

Выделим группы наиболее важных источников и ресурсов государственной власти.

1. Традиции, мифы, освящающие носителя власти («царь — наместник Бога на Земле», «государь-батюшка»). Традиции общественного сознания и бытия могут долгое время питать и поддерживать верховную власть (как династию Романовых в России более 300 лет). Но мифы, особенно «запущенные» сверху (скажем о незаменности президента) оказываются, как правило, ненадежным ресурсом. Можно обмануть народ, но на короткое время, можно долго обманывать часть народа, но весь народ и долгое время обманывать невозможно.

2. Авторитет, престиж, харизма (греч. *charisma* — божественный дар, благодать), т. е. исключительные личные качества правителя,

политического лидера. Этот источник также ненадежен, ибо проходящ. Может произойти отделение авторитета от государственной власти и без всякого изменения в государственном строе, при полном сохранении формальной государственной власти. Такое положение, когда носитель верховной власти имеет право приказывать и издавать указы, но его приказания или указы силы не имеют, может возникнуть в любом государстве, независимо от типа, характера государства и режима. Это право без власти.

3. Нередко источники и ресурсы государственной власти трактуют через категорию силы, т. е. физического, экономического, военного могущества. Реальная жизнь, впрочем, подсказывает, что между властью и силой не всегда существует прямая связь. Сила не гарантирует процесс властвования, ибо пока объект сопротивляется, не повинует, он — не подвластная, а противоборствующая сторона, власти нет, а есть борьба за власть. Сегодня нет смысла тиражировать идею господства, авторитета силы как источника и ресурса государственной власти.

4. Природу государственной власти нередко определяют и через категорию воли, т. е. через действительное сознание субъектов, носителей политической воли, стремящихся овладеть реальностью, подчинить себе объективное бытие, активно формировать жизнедеятельность общества. Волевая трактовка является по существу дополнительной к пониманию власти как проявлению силы. Власть как сила воли.

Волевая трактовка объединила многие, казалось бы, непримиримые концепции, которые различаются лишь тем, что по-разному обозначают субъект власти. В одном случае — это воля правителя, государства как такового (позитивистская теория), в другом — воля господствующего этнического меньшинства (теория социального дарвинизма Л. Гумпловича), в третьем — воля экономически господствующего класса (теория научного коммунизма К. Маркса), в четвертом — воля революционного класса (учение о диктатуре пролетариата В.И.Ленина) в пятом — воля народа (теория народного суверенитета Ж.Ж. Руссо).

Но история государственного управления многих стран дает немало поводов для уточнения волевой трактовки государственной власти. Возьмем в качестве безупречной модели для проверки волевой концепции властвования абсолютистский режим монархической формы правления. Казалось бы, здесь власть — это действительно воля монарха. Однако властвование состоит не только в принятии решений, но и в их реализации, которая не есть механическое и абсолютное воплощение воли монарха. Исполнители привносят свое понимание и предпочтения. Не случайно Николай I — «рыцарь

самодержавия» в конце своей жизни вынужден был признать, что Россией правит не монарх, а правят столоничальники.

А если государственная власть — это воплощение общей воли народа, то как объяснить то обстоятельство, что веления государства находят самые различные выражения в поведении подвластных? Одно и то же предписание может осуществляться с верноподданическим рвением, в результате чего эффект может оказаться даже большим, чем требует «властная воля», или манкироваться, тогда предписание «не работает».

Итак, полное единодушие общества по большинству вопросов своей жизнедеятельности практически исключено. Многие граждане зачастую просто не формируют мнения даже для самих себя. Коллективная воля, воля народа — это абстракция, которая не может рассматриваться как источник, тем более ресурс государственной власти. Это понятие по своей сути подразумевает мнение большинства — абсолютного (более 50%), относительного или установленного правовым актом, скажем $\frac{2}{3}$ или $\frac{3}{4}$ голосов. Учитывая все особенности волевой трактовки, признаем источником и важнейшим ресурсом государственной власти волю необходимого большинства граждан, сделавших свой рациональный, легальный, законный выбор.

Механизмом выявления воли большинства являются референдумы по важнейшим государственным проблемам, демократические выборы представительной ветви власти, государственных и политических должностных лиц. При этом политическому деятелю не следует ссылаться на волю всего народа, говорить от имени всего народа. Он всегда должен помнить о конкретных процентах голосов избирателей, обеспечивших его «вхождение во власть», стремиться к росту своего авторитета, увеличению числа своих сторонников как ресурсному фактору в политике и власти, в осуществлении государственного управления.

Ресурсы государственной власти могут быть также природными, экономическими, социальными, демографическими, информационными, силовыми, идеологическими. По определению современного американского политолога М. Роджера, ресурсом может стать любой «атрибут, обстоятельство или благо, обладание которым повышает способность его обладателя оказывать влияние на других индивидов». В арсенале важнейших ресурсов государственной власти — право, дающее возможность управляющего воздействия, знание и компетентность, определяющие способность лиц, облеченных властными полномочиями, принимать решения. Ресурсы позволяют

поощрять и наказывать, стимулировать и принуждать, убеждать и использовать все приемы, все средства для властвования.

Таким образом, государственная власть и управление как способ ее реализации — это: 1) право, возможность и способность государства через государственные органы и должностных лиц оказывать воздействие на судьбы, отношения и деятельность людей; 2) система соответствующих институтов и государственных органов, принимающих властные решения; 3) деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.

Сущностными признаками государственной власти и системы государственного управления являются легитимность, т. е. признание обществом их законности и правомерности; официальный характер, регламентируемый Конституцией и законами; структурированность аппарата власти, т. е. наличие специально созданных и взаимодействующих институтов власти; обязательный характер ее решений; наличие права на легитимное принуждение и использование специальных служб; возможность отменять постановления и решения негосударственных политических организаций в установленном законом порядке; обладание исключительными правами, такими, например, как законное изъятие части доходов граждан и организаций посредством налогообложения.

Главными аспектами, которые определяют состояние государственной власти и системы государственного управления, являются следующие:

- в какой мере и каким образом государственная власть в процессе ее реализации учитывает и воплощает общие интересы граждан;
- как осуществляется практическое управление общественными процессами, обеспечение развития общества;
- чем больше ожиданий, запросов и потребностей удовлетворяется, тем шире социальная база, глубже и устойчивее доверие к власти;
- напротив, чем больше разочарований в послевыборной политике государственной власти, тем более сокращаются социальная база и доверие к ней, и может наступить момент, когда она лишится поддержки части избирателей, чья воля послужила первоисточником власти, а это почва для дестабилизации государственного управления, кризиса государственной власти.

4.2. Причины и последствия кризисов государственного управления

Кризис государственного управления — особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных структур, характеризующееся нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, нарастанием критической активности масс.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие:

- обострение экономических и социальных конфликтов, которое приобретает ярко выраженный политический характер, ибо требования и запросы адресуются структурам власти для изменения ее политического курса, стратегии и методов управления;
- неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами. Внутренняя и внешняя государственная политика все более проявляется как «зигзаговая», как политика шараханья и чехарды;
- разбалансированность структурно-функциональной системы управления и политических институтов власти, разрыв взаимодействия, конструктивных связей с окружающей средой; крах легитимности государственной власти; напряженное состояние общества, грозящее политической катастрофой.

Кризис государственного управления в проявлении всех названных признаков развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется возникновением многочисленных конфликтных очагов в самых различных областях общественной жизни. В гибких плюралистических системах кризисы выявляют новое соотношение сил и интересов, их развязка может означать не что иное, как источник нового подъема общественного развития. В этом случае конфликты выполняют корректирующую, стабилизирующую роль. В ригидных (жестких) общественно-политических системах конфликты выполняют дестабилизирующую, расшатывающую роль, углубляют политический кризис.

Второй этап — развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям.

Третий этап — развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к энтропии системы государственного управления, т. е. рассеянию, обесценению государственной власти, утрате властными органами своего сущностного качества — оказывать управляющее воздействие на общественные процессы. Речь идет в этом случае об общесистемном кризисе управления.

Конечно, выделение этих этапов имеет относительный и условный характер. На практике все гораздо сложнее. Между указанными этапами нет «китайской стены». Река жизни не всегда позволяет разглядеть, когда и где накапливаются волны, которые могут дать эффект «девятого вала».

Проанализируем подробнее процессы возникновения и прохождения кризиса государственного управления.

Известно, что конфликт является объективным элементом человеческих отношений. Это постоянно присутствующий и не поддающийся абсолютному устранению динамический тип социальных взаимоотношений, связанных с потенциально возможным или реальным столкновением субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей.

В переходный период развития общества в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социально-политический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни. Суть переходного периода в том, что на встречах курсах протекают два процесса — демонтаж традиционных государственных институтов, привычек и стереотипов в реализации властных функций, с одной стороны, и наращивание совершенно новых, нетрадиционных институциональных структур, а также правил и норм политического поведения, с другой.

Переходный период означает также и глобальный поворот, когда в экономическом и политическом пространстве одновременно сосуществуют носители разных, подчас противоположных интересов и ценностей. Это и обнаруживается в конфликтах.

Специфика социально-политических конфликтов переходного периода заключается в том, что если в условиях общественной стабильности они носят преимущественно горизонтальный характер (борьба в рамках режима), то в переходный период — вертикальный — борьба против режима, за установление нового.

Социально-политические конфликты обусловлены столкновением следующих тенденций:

- объективно существующей и официально декларируемой необходимостью перехода общества из ригидного состояния в

плюралистическое, с одной стороны, и субъективным тяготением к использованию прежних, жестких механизмов управления обществом и государством, с другой;

- первоначальной направленностью на кардинальные демократические преобразования политических отношений в интересах всего общества, с одной стороны, и стремлением провести их лишь в интересах новых, обновленческих политических элит, с другой;
- лозунгом «свободы рынка», с одной стороны, и искусственным созданием неравных стартовых возможностей для эффективного участия субъектов общества в рыночных отношениях, с другой;
- необходимостью более прогрессивного устройства внутригосударственных и межгосударственных национальных отношений, с одной стороны, и использованием этнического диктата для реализации узкокорпоративных целей, с другой.

В переходный период существенно возрастает и зачастую становится определяющей роль сознания, надстроечных механизмов, политико-идеологических факторов. Ломка старых и установление новых установок в общественном сознании сопровождается стадией поляризованной культуры, когда крайне радикальные течения доминируют над центристско-умеренными. В условиях, когда общество перегружено враждой ценностных мировоззренческих установок, преодоление конфликтов становится трудной задачей, ибо ни одна из сторон (политических партий) не желает принять определение ситуации, предложенное другой.

В целом конфликт государственного управления, или политический конфликт, — это всегда противостояние по поводу организации, осуществления или перераспределения власти. Разрешение и устранение этих конфликтов, нахождение компромисса и согласия в каждой конкретной ситуации является важнейшим императивом, настоящей потребностью государственной власти. Появляется проблема формирования новой современной парадигмы развития государственного управления и превращения государственной власти в организующий и стабилизирующий центр общества.

Дестабилизация в стране возникает не потому, что существуют конфликты. Они, как уже отмечалось, были и всегда останутся в человеческом обществе. Напряженность наступает из-за неумения выявить вовремя, контролировать и регулировать этот процесс, т. е. управлять им. Подчеркнем, что:

1) управление подразумевает урегулирование, разрешение, подавление или даже инициирование некоторых конфликтов в интересах общества или отдельных его субъектов;

•

2) «регулирование конфликтов» и «разрешение конфликтов» — термины несовпадающие. Разрешить конфликт — значит удовлетворить взаимные интересы конфликтующих сторон или определенным способом подавить одну из сторон, что часто наблюдается в жизни. Урегулировать конфликт — значит «ввести» конфликт в «правовой коридор», подчинив определенным правилам;

3) большинство социально-политических конфликтов в принципе может быть оптимизировано на любом уровне и любой стадии. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом:

- институционализация — установление норм и правил разрешения конфликта;
- легитимизация — постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила;
- структурирование противоборствующих групп; создание условий для проявления и организационного закрепления коллективных субъектов — носителей тех или иных интересов;
- редукция конфликта, т. е. его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень;

4) антикризисное управление означает придание конфликтному процессу формы, обеспечивающей минимизацию неизбежных политических, социальных, экономических и нравственных потерь. Отсюда стратегическая установка по отношению к социально-политическим конфликтам формулируется как преобразование немногих масштабных, острых и опасных конфликтов в многочисленные мелкие, неострые и неопасные конфликты. Необходимо максимально возможное исключение из жизни общества конфликтов с повышенным уровнем неопределенности, а следовательно, с низким процентом контролируемости;

5) сглаживание указанных противоречий и гармонизация социально-политических отношений возможны, в первую очередь, за счет создания механизма адекватной передачи «кризисного сигнала» снизу вверх;

6) на конфликт глазами власть предержащих можно взглянуть как на ценность, ибо он сигнализирует о неблагополучии в обществе, указывает на определенные проблемы и помогает лучше сформулировать цели политики, взять на контроль опасные точки, открыть новые направления социального развития. Его урегулирование облегчает «выпускание пара», снижает уровень враждебности в обществе, кроме того, дает шанс политикам проявить себя в роли миротворца, государственного мужа и лидера.

Конечно, правительство не обязано всякий раз вмешиваться в любые формы конфликтов. Существуют и другие институты, способствующие разрешению конфликтов «в обход» государства. Вмешательство государственно-административных органов необходимо в том случае, если конфликты угрожают серьезно задеть интересы людей, не участвующих в них, если возникает угроза правовому порядку в случае совершения субъектами конфликта актов незаконного насилия, если создается угроза национальной безопасности.

В то же время государственные органы не могут позволить себе превратиться в моносубъекты политического процесса, не рискуя противопоставить себя гражданскому обществу. Но и субъекты гражданского общества, по праву конкурируя с государством в разработке политической продукции (политических решений, программ, проектов, нормативно-правовых актов и пр.), участии в политических действиях и процессах, не могут претендовать на то, что составляет прерогативу государственной власти, а именно — право монополии на применение узаконенного государственного принуждения, не сводимого к прямому насилию, но включающего и влияние, и авторитет, и властно-административное воздействие;

7) государственное управление должно строиться на профилактике, на упреждении конфликтов. Такое упреждающее управление не останавливается перед решительным вмешательством в конфликт с целью его регулирования. Столь часто критикуемое бессилие государства вытекает из-за допущенной запоздалости его действий. Управлять значит предвидеть и упреждать, в противном случае государственная власть обречена бороться с симптомами конфликтов вместо причин.

4.3. Системный кризис государственного управления

Общесистемный кризис означает, что основные компоненты общества — технический базис, экономика, социальная сфера, политика, право и др. — пришли в такое взаимное несоответствие, что эта разбалансированность системы не может быть преодолена в рамках (без изменения) существующего социально-экономического строя.

Признаки проявления данного кризиса могут быть определены следующим образом:

- длительный, скрытый или явный паралич государственной власти, полная потеря государственными структурами возможностей, потенциала управляющего воздействия, стратегической инициативы и творчества, частое прибегание властных лиц к популистским

обещаниям, смене курса, кадровой «чехарде», в целом — «зигзаговой» политике;

? повышенная критическая активность, напор недовольных масс;

? абсолютное и относительное обнищание значительной части населения, резкое падение уровня жизни, разрушение привычного образа жизни людей, лишившихся работы, достаточного материального благополучия.

Составляющие элементы политического кризиса на этапе раскола общества по «вертикали»:

? конституционно-правовой кризис — разрыв правового пространства, ограничение или фактическое прекращение действия Конституции;

? правительственный кризис — потеря респектабельности и авторитета, разрыв вертикали единой исполнительной ветви власти и сокращение государственно-административного управляющего воздействия;

? кризис партийной системы — раскол в партиях, движениях, потеря авторитета и доверия у масс ведущими политическими силами, правящими партиями;

? идеологический кризис — крушение принципов, устоев, нравственности, возрастание амплитуды преступности;

? внешнеполитический кризис — падение престижа и международного влияния у государства, появление угрозы разного рода международных конфликтов и войн [2, с. 359—360].

Определяющей доминантой развития общества на этом этапе является достижение критической точки, за которой предел терпения (кредит доверия власти) переходит в свою противоположность. А это уже грозит социальным взрывом.

Остановимся на основных характеристиках составляющих системного кризиса государственной власти в России, с тем чтобы осмыслить, на каком его «радиусе» мы находимся, а также причины тотальной неподготовленности власти РФ к новой ситуации.

Большинство конфликтов, наблюдаемых сегодня в российском обществе, носит нормативный характер. «Игра без правил» — это название в действительности является выражением системного хаоса. Даже статьи Конституции РФ дают основание для конфликтов законодательных норм и субъектов политических и правовых отношений, ибо допускают перекосы в распределении полномочий между ветвями государственной власти, реализации принципа разделения властей по горизонтали и вертикали.

Здесь одна из конфликтологических доминант — *баланс конституционных полномочий* президентской, представительной и исполни-

тельной ветвей власти. Проблемой является правовое регулирование роли Администрации Президента РФ, необходимость пересмотра функций ее служб и структуры, принципов взаимоотношений с парламентом и Правительством. Иначе углубление конфликта институционализации власти может разрушить сложившуюся форму государственной власти неправовыми методами, привести к супер-президентскому авторитарному режиму.

Заложенная Конституцией РФ смешанная (президентско-парламентская) модель государственной власти на практике оказалась остроконфликтной именно по причине двойной легитимности [5, с. 119—129]. Президент и парламент избираются на основе всеобщего голосования и имеют все основания приписывать себе представительство интересов народа, ссылаться на полученный от народа мандат. Собственно, практически во всех странах, где так или иначе практиковалась смешанная республиканская форма правления, возникали серьезные государственно-политические кризисы и конфликты, президент и парламент имели недостаточно стимулов и желания к объединению усилий во имя общего блага. В нашей стране ситуация отягчается кризисными обстоятельствами переходного периода. По сути, борьба президентских и парламентских структур идет не только за ключевую роль в выборе путей развития общества, но и за монополию в процессе передела власти и собственности. И эта борьба создает кризис государственности, разрушая конституционный каркас формы организации государственной власти.

Составными элементами кризиса государственности в России и заметными его проявлениями являются парламентский и правительственный кризисы.

Кризис парламента как института власти имеет двоякую природу. Во-первых, это результат исключения из его ведения важнейших сущностных полномочий, ослабление его статусной роли. Так, по Конституции РФ Федеральное Собрание лишилось многих контрольных функций, а следовательно, укоротился радиус его политического влияния на исполнительную власть. Желая восполнить потерю, российский парламент, а точнее, одна из его палат — Государственная Дума стремится как можно активнее использовать свои конституционные права, найти достойную нишу в системе власти, инициирует (иногда слишком часто и конфликтно) проверку своего доверия Правительству, возможность исполнения Президентом своих полномочий или его отставки.

Кризис парламента может развиваться и в случае, если внутри состава палат конфликты множатся, накладываются друг на друга и политическое решение становится невозможным. Конфликты

возникают в парламенте между партийными фракциями, между парламентом и Правительством, между парламентом и Президентом, между парламентом и группами давления, между палатами парламента и др. Проявлениями этих конфликтов могут быть длительное отсутствие необходимого кворума для принятия решения, острая конфронтация парламентских фракций, не позволяющая принять общее решение. При таких обстоятельствах парламент не может выполнять свои законотворческие функции, что по сути дела означает паралич представительной ветви власти. Преодолению патовой ситуации служит роспуск парламента Президентом страны и назначение новых парламентских выборов. Однако эта чрезвычайная мера связана с не предвиденными бюджетом расходами и, главное, способна взорвать мирное социальное пространство.

Правительственный кризис — также результат действия объективных причин и субъективных факторов. Перекос конституционных полномочий в пользу президентской власти создает двусмысленное нестабильное положение исполнительной власти. Правительство РФ не определено Конституцией *высшим* исполнительным органом, . статья ПО, п.1 предусматривает осуществление им исполнительной власти, т. е. проведение разработанных Администрацией Президента основных направлений политики и исполнение принятых Федеральным Собранием законов. Именно такая двойная зависимость Правительства делает проблематичной самостоятельность исполнительной власти в оперативной деятельности. Правительство в его конфликтах с парламентом опирается на поддержку Президента, что как будто усиливает позиции исполнительной власти, но при этом оно не застраховано от того, что одним росчерком пера Президент в любой момент может отправить его в отставку. Российскому обществу примеры хорошо известны.

Есть еще один объективный источник кризиса исполнительной власти. Фактически оказалась разорванной ее вертикаль, ибо Конституция РФ (ст. 11, п. 2; ст. 12; ст. 73; ст. 74, п. 1) заложила правовые основы формирования органов власти субъектов РФ и местного самоуправления, не обеспечив при этом механизм системного управляющего воздействия исполнительной власти, возможность осуществления *единой* государственной политики на всей территории страны. Губернаторы областей, к примеру, будучи избранными населением соответствующих территорий, оказались в роли «двуликого Януса» (политического лидера и должностного лица), исполняя то одну, то другую из этих ролей с учетом обстоятельств. Если к этому добавить глубококонфликтное несоответствие конституций и уставов субъектов РФ Федеральному Основному закону, по

сути отсутствие единого правового поля и законодательной системы на территории России, следует признать глубочайший кризис исполнительной власти и управления.

Таким образом, нынешняя Конституция РФ утратила в значительной степени потенциал правового механизма урегулирования политических конфликтов в системе государственной власти, из-за чего они зачастую принимают деструктивный характер, создают новый конституционный кризис.

Судьба государственности и прогнозы развития системного кризиса — в сторону его нарастания или угасания — находятся в прямой зависимости от динамики процессов непосредственно в обществе, как фундаменте и каркасе государственного дома, который может выдержать и пережить ломку верхних этажей (кризис верхов) или дать трещину, а то и эффект «землетрясения» (кризис низов), что разрушит все здание государственности.

В основе системного кризиса современной России лежит основное противоречие, которое существует в обществе — противоречие между субъектами власти, осуществляющими реформы, с одной стороны, и основной массой граждан, с другой, а это ведет к сужению социальной опоры правящего режима, появлению у людей отчужденно-враждебного отношения к государству.

Нарастание конфликта между властью и обществом объясняется прежде всего тем, что падает уровень жизни. Значительная часть респондентов указывает на *абсолютное ухудшение* материального положения [5, с. 20—73]. Отметим различие оценок масштабов обеднения народа, они всегда приблизительно уже потому, что остается вне обследований масса людей без постоянного места жительства, нищих и других обитателей «социального дна».

Увеличивается эффект «вторичного недовольства», вызываемый гигантским неравенством и *относительным ухудшением* положения масс при возрастании разрыва между обнищанием большинства и богатством других.

Ряды социально уязвимых людей пополняются за счет средней прослойки населения — здоровых, работоспособных, квалифицированных индустриальных рабочих, ИТР, работников народного образования, здравоохранения и культуры. Среди них растет доля малообеспеченных и остро нуждающихся, лишившихся достойных и, главное, стабильных средств к существованию [5, с. 231]. Эти люди острее воспринимают свое положение социальных аутсайдеров, чем пенсионеры и нетрудоспособные, и чувство социальной несправедливости у этих, скажем, влиятельных слоев населения заставляет их стать действующей политической силой.

Впрочем, в политизированном обществе подчас трудно определить, какие факторы оказывают преимущественное влияние на настроение конкретных социальных групп — экономическое положение, степень социальной защищенности, политические убеждения или что-то другое. Очевидно, совокупность всех факторов создает нестабильность.

Эмпирическим индикатором нестабильности является *социальная напряженность* — это определенная фаза вызревания социального конфликта, особое социально-психологическое состояние общества, для которого характерно латентное или открытое неприятие сложившихся общественных условий, наличие движения против действий и решений властных структур.

Если оценивать уровень протестного потенциала, профессиональные эксперты [5, с. 48] отмечают следующее: опросы глав и заместителей администраций по социальным вопросам (апрель 1997 г.) говорят о том, что уровень протестного потенциала достигает до 73% числа взрослого населения. В протестном движении появились элементы нового качества: сразу останавливаются предприятия разных отраслей на значительной территории — это показатель формирования такой субъективной активности, которую административно запретить нельзя, и она приобретает все более широкие и организованные формы.

Однако протеста в национальном масштабе мы не наблюдаем. Уровень социальной напряженности (пик пришелся на 1992 г.) во второй половине 90-х годов как бы законсервировался. Удельный вес людей, заявляющих о невозможности терпеть жизненные невзгоды, держится на отметке 30—40%, участвуют в политических акциях протеста — 20—25%, проявляют готовность к крайним мерам — 9%.

Уместно задаться вопросом: что гасит протестное движение? Выделим" главные, на наш взгляд, факторы:

- сам феномен протестной активности расщепляется на потенциальный и реальный уровни готовности к активным действиям, и если уровень потенциальной готовности высок, то это не значит, что автоматически будет столь же высок реальный уровень. Между недовольством и готовностью к реальному делу существует значительный разрыв;
- сказывается усталость населения от всевозможных «революционных» потрясений, когда эффект радикального перехода незначителен, ожидания не удовлетворены, а негативные последствия ощутимы;
- в настроениях людей преобладает социальный пессимизм. Подавляющее большинство живущих за чертой бедности (от 69 до 83%)

не намерены даже при крайней нужде обращаться за помощью к руководителям своих предприятий, в профсоюзы, правоохранительные органы, государственно-властные структуры;

- резервы адаптации населения к ненормальной социальной ситуации оказались значительными. Люди стали привыкать к кризисному бытию, снижению жизненных стандартов. Видимо, распространенное мнение «лишь бы не было войны», «не до жиру, быть бы живу» и т.п. есть проявление страха перед войной, положением беженца. Критерием для самооценки бытия стало для многих не богатство отдельных, пока немногочисленных людей, а примеры абсолютной нищеты, экологических и криминальных катастроф;

- обвалившиеся жизненные трудности и вызванная ими социальная депрессия разъединяет граждан, а протестное движение не имеет развитых форм корпоративных действий. Впрочем, это связано также с отсутствием у политической оппозиции альтернативной политики. Реальный протест может опираться лишь на определенную политическую идею, определенные политические организации.

Именно отсутствие политических субъектов, способных организовать и возглавить протестное движение, объединить депрессивное общество, взять ситуацию под контроль, создает опасность социального взрыва (не путать с социальной революцией, которая требует организации).

Социальный взрыв, повод для которого может возникнуть неожиданно, — это неуправляемый социальный выброс, могущий принять форму «русского бунта - бессмысленного и беспощадного». Он так же может ни к чему не привести (как и революция и сверху и снизу), кроме дальнейшего распада общества и государства.

Можно, конечно, представить происходящее на политической сцене России иначе. Идут нормальные процессы в обществе. Распалась одна система — создается другая. После распада всякой системы происходит период определенного хаоса. Нужно время, чтобы в этом хаосе возникли центры тяготения, началась кристаллизация новых публичных структур. Тогда и оттуда должны появиться партии, новые элиты и т.д. Нужно время!.. Но время — ресурс исчерпаемый и дефицитный. Люди же хотят жить хорошо сегодня, а не ожидать неопределенного будущего. Значит, задача в том, чтобы побыстрее найти цивилизованные формы и способы преодоления конфронтации, достижения национального согласия; цивилизованные, ибо стабильность может достигаться двумя путями: на основе насилия («железом и кровью» — О. Бисмарк) или на демократической основе («а мы попробуем с любовью» — Вл. Соловьев).

В условиях кризиса генеральным вектором теории и практики государственного управления становится не ориентация на конечные, пусть даже очень прогрессивные цели (типа — «построения правового государства»), а разработка антикризисной программы оперативного реагирования, внедрение в жизнь оптимальных процедур поиска и согласованного принятия управленческих решений всех уровней, предусмотрение в этих процедурах реальных возможностей корректировки ошибок и учета случайностей.

Антикризисные меры должны приостанавливать, минимизировать разрушение образа жизни людей, предусматривать компенсацию потерь, вызванных управляющим воздействием на экономическую, финансовую, духовную среду обитания. Каждому управленцу необходимо осознать: важным обобщающим показателем социальной эффективности управления являются прогрессивные изменения в образе жизни населения. Государственная политика, противоречащая этому началу, оказывается недееспособной. Думается, назрела объективная необходимость в серьезной корректировке критериев оценки эффективности деятельности властно-управляющих структур, закрепление их в соответствующих законодательных актах, придание им тем самым юридической силы.

Говорить о необходимости не упускать из виду национальный вопрос — жизненно острый, конфликтогенный — значит ломиться в открытую дверь. Центральная Россия стала местом прибежища не только русских, но и многих представителей других народов, бежавших от войны, позора, страха за свою жизнь и жизнь своих детей. Приютив их, Россия пытается решить непростые вопросы с жильем, работой. И не всегда успешно, умело.

Современная национальная политика — это процесс взаимодействия не только с национально-государственными (республиками) и с национально-территориальными (автономными областями) образованиями, но и с таким специфическим, новым для российской действительности явлением, как национальные диаспоры. И это в первую очередь касается тех областей, которые традиционно считались российскими.

Выборы в демократическом обществе — это выбор альтернативы дальнейшего развития в соответствии с волей большинства электората, частичная или полная смена элиты, корректировка реформ. Через общественное мнение избирателей осуществляется коррекция взаимоотношений гражданского общества и государства. Характерная особенность избирательных кампаний как социального регулятора состоит в том, что они вносят изменения в отношения субординации, перемещая центр власти в гражданское общество, когда публичная

власть решает судьбы власти государственной. Таким образом, выборы — не панацея, но важнейшая политическая составляющая стабилизации общества. Конечно, при условии, что эти выборы — демократические, проводятся на основе принципов периодичности, конкурентности (кандидатов и их программ), представительности электората путем общего голосования.

Незамедлительное совершенствование избирательной системы, демократизация выборов представительных органов государственной власти — важнейшее направление программы выхода государственной власти из кризиса. Беда в том, что для власти стало обязательным добиваться абсолютного большинства, что необходимо для консенсуса в его традиционном понимании, а просто — относительного большинства, а то и просто некоторого участия избирателей. Необходимо выявить и устранить причины девальвации самой идеи выборов, разработать новую законодательную базу, новые избирательные технологии.

Идея объединения, консолидации общественных сил разделяется многими людьми — миллионами беспартийных и членами многочисленных партий. В теории и на уровне бытового сознания партия — это авангард, наиболее сознательная часть класса, определенной социальной группы, общества, объединенная общими ценностями, идеалами, интересами и во имя этого борющаяся за власть либо за участие в ней.

Процесс политической стабилизации во многом определяет политическая элита — доминирующие общественные группы, в руках которых сконцентрированы значительные властные ресурсы и функции организации государственного управления. Ввиду зыбкости созданной в стране законодательной базы избирательной системы политическая элита России являет собой во многих случаях как бы когорту временщиков, заботящихся главным образом о том, чтобы побольше взять от общества и государства «здесь и сейчас», не слишком думая о завтрашнем дне.

Создание новой авторитетной специализированной политической элиты — дело длительного времени, и не все здесь поддается целенаправленному регулированию. Но без обретения таких авторитетов невозможна стабилизация политической системы. Таким образом, это вопрос высшей степени сложности. А до тех пор очищению элиты могло бы содействовать активное участие в политической жизни виднейших и пользующихся моральным авторитетом интеллектуалов, которые уклонились у нас от этой роли, ссылаясь на свой политический дилетантизм или заявляя о своем отвращении к номенклатурной субкультуре и ее методам. Поле, оставленное

функционерам, не слишком плодоносит. Вряд ли такие национальные лидеры, как драматург В. Гавел в Чехии, философ Ж. Желев в Болгарии или писатель А. Генц в Венгрии, могут быть сочтены профессионалами в политике, однако они обеспечили поддержание моральных стандартов в этой области. А это — задача исключительной важности.

Актуальность проблемы обострения политических противоречий вынуждает ученых, обществоведов, политологов, сотрудников спецслужб и правоохранительных органов искать пути оздоровления ситуации. При этом научные разработки аналитиков должны быть подняты на уровень принятия политических решений. Нужна опирающаяся на научный объективный анализ ситуации общегосударственная система мер, нацеленная на проведение сбалансированной внешней и внутренней политики.

Итак, в конце XX в., как и в его начале, в период социально-политических реформ в России с удивительной закономерностью проявляются одни и те же общественные явления. Сложнейшее из них — кризис государственной власти. Сумеет Россия его преодолеть — отечественное государственное строительство приобретет позитивный опыт демократизации общества и демократическую форму правления, а наука государствоведения — приращение знаний.

4.4. Преодоление кризисов государственного управления

Эффективное управление требует уделять повышенное внимание выявлению проблемы. Раннее распознавание признаков кризисных ситуаций становится основной задачей антикризисного управления.

Упорядочению конфликтов органами государственной власти и управления способствует правовое обеспечение их деятельности, установление демократической процедуры законотворчества, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур разрешения споров — все, что составляет фундаментальную основу и вектор движения общественно-политической системы к правовому государству, цивилизованному правопорядку.

Другим, не менее важным, средством профилактики кризисных ситуаций является упорядочение правового статуса государственных органов, других институтов политической системы, включая партии, общественные организации и движения, местное самоуправление, конкретизация правополномочий различных участников общественной деятельности, коррекция и развитие их взаимосвязей.

Однако правовые нормы при всей их значимости не могут быть абсолютными вариантами конструктивного и оперативного взаимодействия различных ветвей государственной власти. При помощи только конституционных статей невозможно предотвратить кризисы государственного управления, вплоть до государственного переворота. Политические действия часто развиваются по собственной логике — логике политической целесообразности, которая может быть не отрегулирована правовыми нормами или выходить из правовых рамок. Поэтому наряду с правовыми немаловажную роль играют и политические нормы — правила отношений, не имеющие юридического характера, разного рода устные и письменные договоренности и соглашения между политиками. Политика как процесс и деятельность реального властвования, государственное управление должны во избежание кризисных ситуаций подчиняться политико-правовым нормам и административно-политической этике, смысл которой сводится прежде всего к соблюдению всеми участниками политического процесса и управляющего воздействия определенных «правил игры». Вместе с тем эти правила сами по себе есть результат управления, а также ряда компромиссных шагов в определении прерогатив и полномочий каждого участника политического процесса.

Специфика кризисов в России проявляется в том, что даже в нормальной докризисной ситуации, а тем более в случае обретения ими антагонистических черт, доминантные конфликты развиваются как «вертикальные». Они характеризуются первоначальным неравенством субъектов и имеют ярко выраженный персонифицированный характер. Подобная иерархическая архитектура определяет весь спектр социально-политических отношений, начиная от личных, кончая взаимодействием государственных учреждений и корпораций. Поэтому в российском обществе кризисы государственного управления обычно возникают при исчерпании кредита доверия нижестоящих инстанций вышестоящим и имеют ярко выраженный эмоциональный (иррациональный) характер. Косвенным подтверждением этого является активное использование, а нередко и превалирование именно моральной лексики типа «обманувший доверие», «потерявший совесть» и т. д.

Для вертикального (патерналистского) общества конфликты чаще развиваются в плоскости: центр — регион, директор — рабочий, администрация — местные жители при серьезной блокировке обратной связи и путей нахождения консенсуса.

И методы подобных «вертикальных» конфликтов соответствуют целям «надавить на сознание», привлечь внимание вышестоящих

по вертикали инстанций: голодовки, массовые демонстрации, забастовки. При этом, чем более действенным оказывается тот или иной конкретный протестный акт, чем большую огласку он получает, тем шире становится использование подобных конфронтационных технологий разрешения конфликтов. Возникает цепная реакция, и в случаях, когда вполне можно было бы успешно использовать для разрешения конфликта консенсусные приемы (переговоры, консультации, выработку и подписание совместных договоров и т. д.), конфликтующий субъект намеренно идет на обострение, отвергает компенсационные модели как якобы недостаточно эффективные и оперативные. В результате получается замкнутый круг: реальное снижение социальной напряженности в конкретном городе, на предприятии за счет использования конфронтационных ритуалов разрешения конфликтов провоцирует рост напряженности в обществе в целом.

В этой связи чрезвычайно важным представляется осмысление источников (корней) отчуждения граждан от власти.

Одним из фундаментальных является общий социально-экономический кризис в стране, резкое снижение уровня социальной защищенности, в результате чего люди опасаются за безопасность свою и близких им людей.

Другим крупным источником конфликтности между государственной властью и населением является отчуждение на почве разнонаправленноеTM интересов граждан и чиновников (политических и государственно-административных должностных лиц), которые, по мнению большинства населения, руководствуются интересами не только (и не столько) рядовых граждан, сколько ведомственными, корпоративными и собственно личными. По истине гамлетовского смысла вопрос — что ради чего (власть ради народа или народ ради власти)? — становится одним из серьезнейших источников политических конфликтов в любом современном государстве.

Исследователи-государствоведы вычленяют не только источники, но и непосредственные факторы, причины, углубляющие недоверие граждан к органам власти.

Первую группу причин условно можно назвать технологическими, когда органы государственной власти в силу тех или иных обстоятельств (отсутствие соответствующих структур и специалистов) не берутся или не могут разъяснить гражданам цели и методы конкретной политики, аргументировать (оправдать) характер и содержание своей деятельности в условиях, в которых они вынуждены работать и принимать решения.

Вторая группа причин — культурно-исторического характера, в частности, пролонгация негативного отношения граждан к политико-бюрократической номенклатуре, присвоившей себе все и вся и сохранившей за собой все институты государства РФ. В обществе почти на генетическом уровне проявляется острокритическое отношение к традициям властвования, суть которых в том, что социальные и политические цели государства дробятся и воплощаются в задачи государственных учреждений, а они сами, их функциональные полномочия отданы в собственность государственным чиновникам, распределение и перераспределение народнохозяйственных ресурсов остается их монопольной функцией. Те и ведут себя соответственно: не как «держатели» власти, а как собственники ее, генерируя конфликты.

При этом патерналистские традиции российского общества усугубляют его завышенные ожидания и требования к государственной власти, а за все промахи люди склонны винить, в первую очередь, государственную номенклатуру. Как говорится, кто много взял, с того больше спросится.

Третья группа причин — организационного характера, связанная с неумением госаппарата, в силу его низкой компетентности, непрофессионализма и других, более глубоких причин, организовать практическое выполнение принимаемых государственных решений. В этой группе причин особую значимость приобретают стиль и методы работы органов госслужбы. В частности, многочисленные конфликты возникают из-за стремления государственной административной системы к закрытости, подавлению гласности, проявлению личной мстительности, кумовства и т. п.

Четвертая группа причин — политико-идеологического характера. Многие эксперты полагают, что у большинства россиян отчуждение от политической власти вызывают внешнеполитические акции в рамках растущей зависимости России от западных стран, зависимости финансовой, экономической, следовательно — и политической. Сегодняшняя Россия напоминает поверженные во второй мировой войне Германию и Японию, которым победители диктовали свои условия. Такое болезненное восприятие статусно-ролевого положения страны создает причины для развития чувства протеста граждан против внешнеполитического курса, усугубляет недоверие к государственной власти. Россияне были и остаются государственниками. Для них государство — это необходимый способ, форма и институт человеческого общежития, через который народ представляет себя в мировом сообществе.

Преодолеть отчуждение общества и власти помогает создание программ реального подъема экономики, общественной жизнедеятельности в других сферах, объединяющих разрозненные социальные силы на достижение общезначимых и перспективных целей. Степень результативности и прогнозируемости действий по управлению социально-политическими конфликтами в существенной мере зависит от правильно сконструированной макротехнологии. Другими словами, конфликты оптимизируются тем более успешно, чем в большей степени приоритет отдается не частным поступкам отдельных индивидов и единичным процедурам, а созданию условий, при которых достижение желаемой цели становится предопределенным совокупностью многих факторов.

Общие принципы, методики и конкретные приемы по управлению конфликтами синтезируются в гибкие социально-политические технологии, которые способны произвести позитивный эффект в процессе работы над большинством известных конфликтов. Итак, политические конфликты при успешном управлении ситуацией могут стать началом нового этапа стабилизации и позитивного развития общества и его политической системы. В случае если субъекты власти проявляют слабое понимание причин происходящего, политические конфликты могут обостряться в сторону кризисной ситуации и привести к следующему этапу кризиса государственной власти, который характеризуется неспособностью правительства решить стоящие перед обществом проблемы политическими методами, характерными для нормального функционирования политической системы. Структурно-функциональный кризис власти сопровождается порой бурными социальными потрясениями, но может протекать и достаточно мирно, если правительство имеет определенный «кредит» доверия, народ сочувствует политике реформ, связывает с ними ожидание перемен к лучшему. Таким образом, выход из кризиса зависит от хода и результатов реформ.

4.5. Реформы как средство антикризисного управления

Реформа — это глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления.

Реформы осуществляются как эволюционное развитие общества, с опорой на традиции, сложившиеся государственно-общественные устои, это преобразования прогрессивно-консервативного характера когда часть «прошлого» сохраняется не ради прошлого, но ради

будущего. Если реформы по своим методам и средствам приводят к прерыванию эволюционного развития, разрыву традиций, такая ускоренная модернизация может быть определена как «революция сверху». Она, однако, неизбежно ведет к расколу общества на сторонников и противников реформ (или методов, какими они проводятся) и способна «взорвать» социальное пространство, привести к политической катастрофе.

В последнее десятилетие XX в. Россия в очередной раз вступила в полосу радикальных социально-экономических и политических реформ. Перед обществом вновь поставлена сверхзадача — в короткий срок войти в постиндустриальное общество. Методом решения проблем снова избрали ставший уже привычным «большой скачок», и на народ обрушился шквал преобразований. Неподготовленность, непродуманность, непоследовательность, т. е. непрофессионально организованная революционно-реформаторская деятельность, приводят к глубокому функциональному кризису властноуправляющего воздействия, который охватывает всю вертикаль структуры государственно-общественных отношений от верхнего эшелона власти до местного управления, разрушающе воздействуя на образ жизни граждан.

Частью социально-политических преобразований, проводимых «сверху», являются административные реформы. Они проводятся во всех странах как ответ на потребности внутреннего развития системы государственной власти и адаптация к изменившимся факторам внешней среды.

В России в процессе административных реформ ставились следующие задачи:

- организационная перестройка в сторону сокращения госаппарата, четкое определение функций различных структур всех уровней по вертикали и горизонтали, обеспечение механизма административной взаимозависимости и соподчиненности, размежевание в функциях, объеме власти, сферах власти между госструктурами и негосударственными институтами, налаживание горизонтальных связей на всех этажах власти;
- определение концепции преобразований в сфере государственного управления (во имя чего, для чего, какие услуги должны предоставляться государством обществу и т.д.), выделение основополагающих приоритетов внутри- и внешнеполитической деятельности, на основе которой можно было бы создать модель государственного управления с определенными принципами, структурой и т. п.;
- обеспечение правовой базы и механизма передачи управленческих функций новым негосударственным структурам и рыночным образованиям;

- усиление начал (функций) планирования, координации и контроля, с тем чтобы обеспечить проведение единой государственной политики в рамках реализации полномасштабных рыночных реформ. Сокращение непосредственного административного воздействия и обеспечение функций политического руководства защитой суверенитета и целостности страны, правопорядка, гарантий прав,

свобод и законных интересов граждан;

- становление начал федеративных отношений нового типа: управляемой децентрализации, расширения прав и полномочий субъектов Федерации, налаживания их политических и экономических взаимоотношений. Соответственно и в структуре органов

государственного управления начались изменения — административная реорганизация.

Характеризуя основные результаты административных реформ, приходится констатировать, что российская система государственного управления и государственной службы как государственно-публичный правовой институт не сложилась, она функционирует не ради общественных потребностей, а исходя из политических целей. Более того, госструктуры, аппарат в первую очередь, оказались вовлеченными в политическую борьбу и сами стали объектом этой борьбы. Так, с лета 1990 г. по декабрь 1991 г. шло противоборство между союзным центром и российским руководством. В этих условиях в России появилась громоздкая управленческая система, которая воспроизводила союзную (со всеми ее «генетическими» пороками и бюрократическими традициями).

После 1992 г. доминантой в политической жизни России выступало противостояние исполнительной и законодательной ветвей власти. Стремление каждой перетянуть на себя «властное одеяло» и даже «подмять» под себя другую привело к появлению дублирующих функций уже существующих органов, разрастанию госаппарата, появлению новых структур — в итоге численность персонала государственного управления превысила более чем в три раза союзные показатели, а качество управленческой деятельности резко упало.

В поле политических конфликтов появился феномен коррупции как источник дестабилизации государственной власти. Коррупция (лат. *corruptio* — подкуп), — продажность общественных и политических деятелей, должностных лиц, злоупотребление служебным положением, прямое использование ими прав и полномочий в целях личного обогащения. Она развивается как конфликт интересов внутри истеблишмента (бюрократов, теневиков, криминальных элементов во власти), где доступ к деньгам и ресурсам ограничен а конкуренция чрезвычайно высока.

Коррупция наносит удар по экономической и политической безопасности. В результате продажности чиновников, недобросовестного выполнения ими служебного долга теневая экономика (криминальная и полуполюгальная), организованная преступность в сфере экономики начинает контролировать значительную часть частных и государственных банков и предприятий. Практически ни один сектор экономики не защищен от ее воздействия. Размах коррупции связан с выборами законодательных собраний и глав администраций. Претенденты на выборные политические должности и их избирательные штабы применяют сегодня дорогостоящие избирательные технологии, которые невозможно финансировать обычным, т. е. легальным способом, и потому прибегают к различным нелегальным средствам (обещаниям в будущем «отблагодарить» спонсоров путем предоставления государственных должностей, выдачи разрешений, лицензий, поддержки при приватизации и др.). Развитие коррупции способствует вхождению в политику новой социальной группы (new russian), ведущему к тому, что планка терпимости к фактам коррупции значительно снижается. Получив какую-либо государственную должность, «новый русский» воспринимает ее и как вознаграждение «за услугу», и как средство умножения своих доходов.

По рейтингу коррумпированности чиновников и политиков в десятке самых неблагополучных стран мира соседствуют Венесуэла, Камерун, Индия, Индонезия и Россия. Государственная власть, неспособная эффективно контролировать этот процесс, демонстрирует свое бессилие, кризисное состояние

Провал социально-экономических реформ, неспособность системы государственной власти самоорганизоваться и выполнить общественные функции приводят к той критической точке, из которой структурно-функциональный кризис перерастает в дисфункциональный, общесистемный. Это опасный вид кризиса, избежать который возможно только в условиях антикризисного управления.

ВОПРОСЫ

1. Каково содержание понятия «государственная власть»? Охарактеризуйте ее возможные источники и ресурсы в демократическом обществе.
2. Каковы юридическая и социологическая составляющие понятия «легитимность власти»?
3. Охарактеризуйте содержание понятия «кризис государственной власти». Каковы его проявления?

4. Как вы понимаете сущность термина «управление политическим конфликтом» и процесса управления политическим конфликтом?

5. Какие направления и меры преодоления современного кризиса государственной власти в России вам представляются необходимыми, первоочередными?

Литература

1. *Атаманчук Г.В.* Новое государство: поиски, иллюзии, возможности. М.: Славянский диалог, 1996.
2. Государственное и муниципальное управление: Справочник/ Под ред. Н.И. Глазуновой, Ю.М. Забродина, А.Г. Поршнева. М.: Магистр, 1997.
3. *Иванов В.Н., Мальцев В.А., Чертаев М.А.* Россия: к концепции развития общества и политической власти. М.: Нижний Новгород, 1996.
4. Политологический словарь: В двух частях. Ч. II. М.: Луч, 1996.
5. Россия: политические противоборства и поиск согласия. М.: РАУ, Российская академия политической науки, 1998.

Глава 5. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Проблематика. Существуют ли кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики? Обладают ли они спецификой относительно общих экономических кризисов? Когда и как они возникают? Как кризисы организаций связаны с общей экономической обстановкой?

5.1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критерием такого обособления является экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур, возможность выделения для этого подразделения общего результата работы.

В качестве организации может рассматриваться отдельная фирма, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компания (страховая, туристическая и др.), а также структурные единицы системы государственного управления.

Возможно ли возникновение кризиса в деятельности отдельной организации? Это очень важный вопрос в проблематике современного управления. Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций (рис. 5.1). Такая опасность существует всегда.

Практика показывает, что кризисы не только возможны, они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому она находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы и кризисное развитие. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой она не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии системного кризиса,

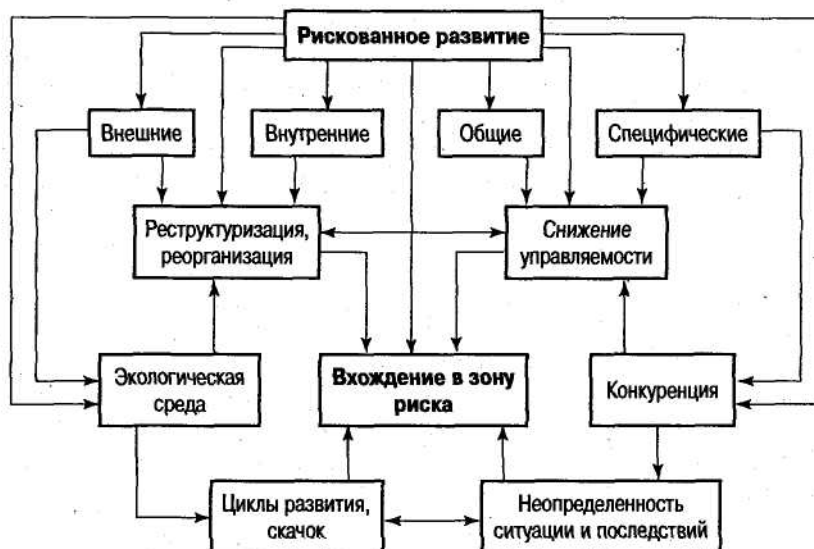


Рис. 5.1. Факторы рискованного развития

Вопросы для размышления:

1. Причины рискованного развития, объективные и субъективные?
2. Роль управления в рискованном развитии?
3. Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?

это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но на каждой это отражается по-разному. Все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производственная и пр.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления, персонал, социальная атмосфера и др.). Организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них в сторону усиления отрицательных последствий в собственном состоянии.

Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса. И это в практике управления должно быть предметом специального анализа. При возникновении кризиса в России наблюдалась весьма заметная картина дифференциации различных организаций по степени проявления собственного кризиса. Одни оказались буквально мгновенно на грани разрушения и исчезновения, другие долгое время сопротивляются кризисным

явлениям, третьи находят возможности использовать положение во благо себе, «ловить рыбку в мутной воде», процветать, может быть временно, в сумятице общих кризисных явлений. Чем это объясняется? Многими причинами. Среди них есть и такие: антикризисный потенциал, профессиональное управление, стечение обстоятельств, повышенная экономическая активность и удачный риск. Все это внутренние факторы, которые противостоят внешним и используются для их нейтрализации.

Возможно и такое положение, при котором организация входит в глубокий кризис даже при весьма благоприятной внешней экономической обстановке. Причиной также могут быть внутренние факторы развития, такие, как деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работы, низкий профессионализм персонала, старение технологии, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и многие другие.

5.2. Возникновение кризисов в организации

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть различными. Но очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса (рис. 5.2).

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности, финансового состояния или таких, как текучесть персонала, дисциплина, удовлетворенность трудом, конфликтность и другие могут характеризовать положение производственной организации относительно наступления кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

Но что может быть симптомом кризиса? Симптомом кризиса является как состояние показателя, так и тенденции его изменения. При этом состояние показателей может оцениваться и относительно установленной нормативной величины (допуски изменений), и относительно друг друга.

Симптомом кризисного развития может быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям либо временные параметры, например темп роста производительности труда должен



Рис. 5.2. Возникновение и распознавание кризиса

Факторы — настораживающие события.

Симптомы — проявление кризисных явлений.

Причины — источники возникновения кризиса.

Распознавание кризиса — обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, определение его содержания, свойств и характера.

Средства — интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, диагностика.

опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, увеличивается опасность кризиса.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Симптом — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Фактор кризиса — событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Причина кризиса — события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Например, инфляция является фактором кризиса, причиной инфляции может быть увеличение массы денег, связанная с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в определенный период времени. Симптомом же кризиса могут быть,

например, использование долларов в расчетных операциях, неоправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен и пр.

В организации факторами кризиса могут рассматриваться снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причиной могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Любая организация является системой, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и пр. и представляет собой целостность. При этом развитие организации, даже при ее количественном росте, не изменяет общих характеристик ее целостности, если, конечно, не происходит ее разрушения.

Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними и внутренними. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами, то внутренней.

В условиях плановой системы хозяйствования устойчивость производственно-экономических структур достигалась в основном внешними факторами, т. е. любые или почти любые дестабилизационные процессы гасились извне. Причем механизмы приведения системы в стабильное или квазистабильное состояние могли быть самыми разными: дополнительная экономическая поддержка, замена директора, корректировка планов, административная реорганизация производства и др.

В этом случае устойчивость деятельности предприятия достигалась управлением извне и кризис не наступал. Это не значит, что проблема устойчивости не существовала. Она просто перемещалась на отраслевой, региональный и государственный уровни и всегда решалась сверху. Все производимые ранее реформы касались прежде всего более высоких уровней, т. е. государственных (региональных) и отраслевых. Достаточно привести факты организации совнархозов, укрупнения (разукрупнения) министерств, внедрения генеральных

схем управления, разработки общегосударственной системы автоматизированного управления. Механизмы регулирования устойчивости жизнедеятельности производственно-экономических систем на уровне предприятий при этом почти не изменялись. Устойчивость обеспечивалась гашением любых несанкционированных отклонений в системе включением механизмов государственного управления экономикой.

Рыночная экономика требует помимо внешних еще и внутренние механизмы обеспечения устойчивости функционирования и развития организации (предприятий, фирм, компаний и пр.). Это, помимо всего прочего, — принцип функционирования самоорганизующихся систем. В этом случае управление организацией происходит на основе анализа собственных действий в окружающей среде (окружающая среда здесь понимается расширенно — это и рынок, и администрация региона, в котором функционирует предприятие, и природа, на которую воздействуют технологические отходы и т. д.). Принцип обратной связи одинаково важен как в управлении в макромасштабах, так и в микроуправлении.

Устойчивое состояние системы может быть, в свою очередь, стабильным и квазистабильным. Под стабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда ни одна ее структурная составляющая не находится в переходном периоде, или, другими словами, все структурные составляющие функционируют (осуществляют процессы жизнедеятельности) устойчиво. Под квазистабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда по крайней мере одна ее структурная составляющая находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это либо вообще не сказывается, либо сказывается настолько незначительно, что исходя из целей изучения системы таким положением можно пренебречь. В системологии существует положение, что сложные системы всегда находятся в квазистабильном состоянии. Социально-экономические системы — это суперсложные системы, и поэтому для них не действуют законы, связанные с действием стабильных систем (к таким системам в отдельных случаях можно отнести физические и технические системы).

В определении стабильных и квазистабильных состояний использовалось понятие «переходный период». Под переходным периодом будем далее понимать такой период, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяется качественным образом. Это определение, конечно, весьма общо, но в дальнейшем оно будет уточнено и объяснено.

Очевидно, что переходный период может повлиять на систему (ее состояние) либо отрицательно, либо положительно, т. е. либо ухудшит, либо улучшит ее состояние. Когда речь идет об улучшении или ухудшении, то эти оценки вольно или невольно становятся в какой-то степени субъективными. Далее будет рассмотрен вариант, базирующийся на критериях, позволяющих в значительной мере объективизировать оценки влияния переходных периодов на состояние системы.

Критериями переходных периодов предлагается использовать следующие понятия:

- процесс адаптации (А), который показывает, как система при способливается к происходящим изменениям (И) в окружающей среде и в самой себе;
- процесс деструктурирования (Д), который показывает как система снижает свою сложность (обычно изменение сложности в естественных науках измеряют величиной энтропии);
- процесс синергообразования, или синергический процесс (С), который показывает, как система увеличивает свою сложность.

Для описания уровней переходных процессов нужны не только абсолютные величины критериев А, И, Д и С, но и скорости их изменения и соотношения между скоростями. Таким образом, математическая модель переходного периода включает в себя следующие показатели:

$$A; И; Д; C; A_v = \frac{dA}{dt}; И_v = \frac{dИ}{dt}; Д_v = \frac{dД}{dt};$$

$$C_v = \frac{dC}{dt}; K_A = \frac{A_v}{И_v}; K_C = \frac{C_v}{Д_v}.$$

Из перечисленной номенклатуры показателей будем пользоваться двумя: коэффициентом адаптации — K_A и коэффициентом синергии — K_C . Для каждого уровня переходного периода направления изменения значений коэффициентов будут своими.

Анализ переходных периодов показывает, что в самом общем виде в зависимости от степени изменений, происходящих заданный интервал времени, все переходные периоды можно классифицировать тремя уровнями.

♦ Первый уровень, далее его будем называть гомеостатическим, связан с такими изменениями, которые отражаются только на поведении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава. Для него в зависимости от направления изменений будем иметь:

—изменения, отрицательно влияющие на показатели состояния системы,

$$K_A = 1 ; K_C = 1 .$$

Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в перестроечном, или переломном, периоде;

—изменения, положительно влияющие на показатели состояния системы,

$$K_A = 1 ; K_C > 1 .$$

Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в преобразовательном периоде.

♦ Второй уровень, далее его будем называть инновационным, связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и элементарном составе системы. Для данного уровня переходного периода и направления изменений значения коэффициентов будут:

—изменения, отрицательно влияющие на показатели состояния системы,

$$K_A < 1 ; K_C < 1 .$$

Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в кризисном периоде, или просто в кризисе;

—изменения, положительно влияющие на показатели состояния системы,

$$K_A > 1 ; K_C > 1 .$$

Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в комфортизационном периоде.

♦ Третий уровень, далее его будем называть бифуркационным, связан с такими изменениями, которые значительным образом отражаются на структуре и элементарном составе системы. Для данного уровня переходного периода и направления изменений значения коэффициентов будут:

—изменения, отрицательно влияющие на показатели состояния системы,

$$K_A = 1 ; K_C \ll$$

Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в катастрофическом периоде;

— изменения, положительно влияющие на показатели состояния системы,

$$K_A > 1; K_c \gg 1.$$

Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в кокиридном периоде (рис. 5.3).

Анализ сложных систем показывает, что, как правило, переходные периоды для ее структурных составляющих оказывают различное влияние на их состояние. Например, распад СССР в 1991 г. по критериальным оценкам можно отнести к катастрофическому событию (для СССР как системы в целом), в то же время для

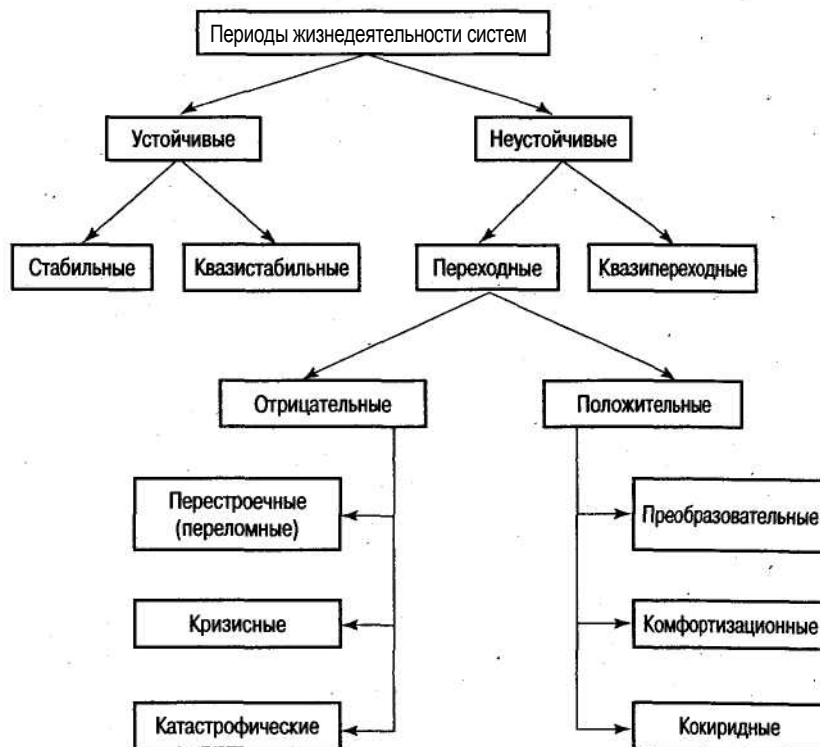


Рис. 5.3. Кризис в общей структуре переходных процессов

политических и экономических элит многих составляющих (в этом случае структурными составляющими на подсистемном уровне являются отделившиеся республики) распад был комфортизационным периодом (не в период распада, а в более поздние периоды некоторые элиты попали в кризисные ситуации).

Естественно, что на предложенные объективные процессы могут накладываться субъективные факторы, которые связаны с состояниями, отличающимися от принятых. Например, первоначальная система по внешним изменениям попала в кокиридный период и какое-то время функционировала в нем нормально, т. е. соответствовала критериям $K_A > 1$; $K_C \gg 1$, но затем из-за того, что система оказалась неподготовленной к таким изменениям, величины критериев приобрели значения $K_A < 1$; $K_Q \gg 1$, т.е. система частично оказалась в кризисном периоде.

В результате жизнедеятельности систем происходит изменение тенденций их существования. Периоды изменения тенденций жизнедеятельности систем в результате исчерпания внутренних возможностей системы (потенциала системы) или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, согласно принятой классификации, в отдельных случаях кризисами. В связи с этим необходимо опираться на классификацию переходных периодов, связанных с изменениями тенденций при описании жизнедеятельности циклическими моделями.

Для менеджмента знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служат основой для разработки мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий. Для этого необходимо (рассмотрение антикризисного управления производится в технологических категориях) знание о том, на каком этапе жизненного цикла находится система, какой вид переходного периода ожидается (может быть в отдельных случаях совокупность видов) и какой глубины процессы прогнозируются. Все это предопределяет использование циклических моделей жизнедеятельности изучаемых систем, а производственная система (организация, фирма, предприятие и т.д.), как и система любой другой природы и назначения, подчиняется циклическим законам жизнедеятельности.

5.3. Тенденции циклического развития организации

В развитии социально-экономической системы (организации) существует множество циклов. Они переплетаются, накладываются или расходятся различными своими фазами. Поэтому и составляет

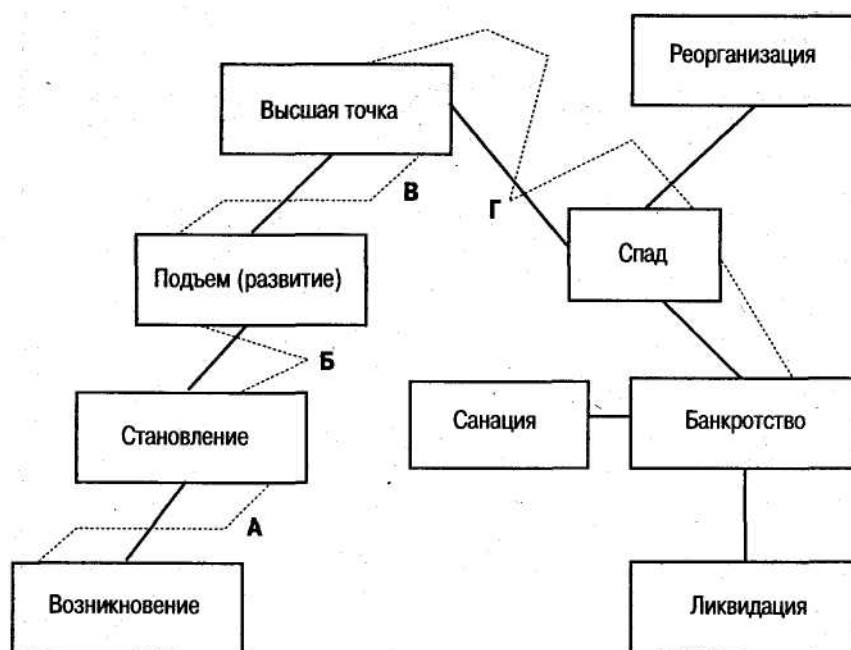
определенные трудности исследование процессов функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития.

В настоящее время в литературе существуют различные подходы к выделению циклов развития социально-экономических систем. Один из наиболее рациональных заключается в выделении пяти-этапного цикла развития (рис. 5.4). Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы (будем в дальнейшем рассматривать ее на примере фирмы). Эти особенности характеризуют и тип организации фирмы.

Первый этап имеет название *эксплерентного*. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого, латентного развития будущей целостности. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, послышки, потенциальные характеристики. Фирма, хоть еще и не сложилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Это, как правило, рискованная деятельность. Поэтому здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этом этапе ее возникновения. Это может быть кризисом быстротечным и сравнительно легким. К нему готовы, и есть прикрытие. Фирма пока находится в структуре другой фирмы, более крупной и устойчивой.

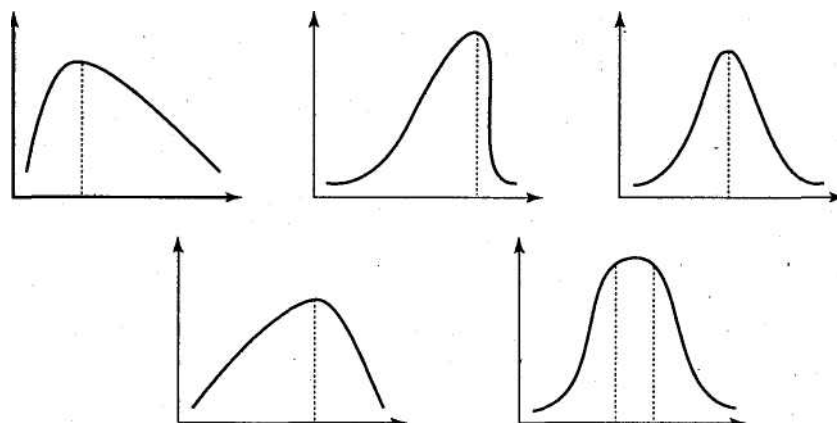
Такие организации (фирмы) имеют название «эксплерентных». Это еще не фирма в полном смысле этого слова. Эксплерентные организации характеризуются коллективом весьма инициативных людей. Лидером этого коллектива является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер. Это антрепренер, т. е. человек, способный по своим качествам предприимчивости начинать новое дело, почувствовать его экономическую перспективность. Начинать дело трудно и опасно. Здесь необходима решительность и воля, доверие и уважение, активность и настойчивость (рис. 5.5).

При удачном развитии событий организация (фирма) продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап — *пациентный*. В связи с тенденциями роста он требует перестройки структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего этот этап рассматривается как этап количественного роста,



А, Б, В, Г — точки кризисных ситуаций

Варианты цикла



**Рис. 5.4. Жизненный цикл организации —
зоны промежуточного и заключительного кризисов**

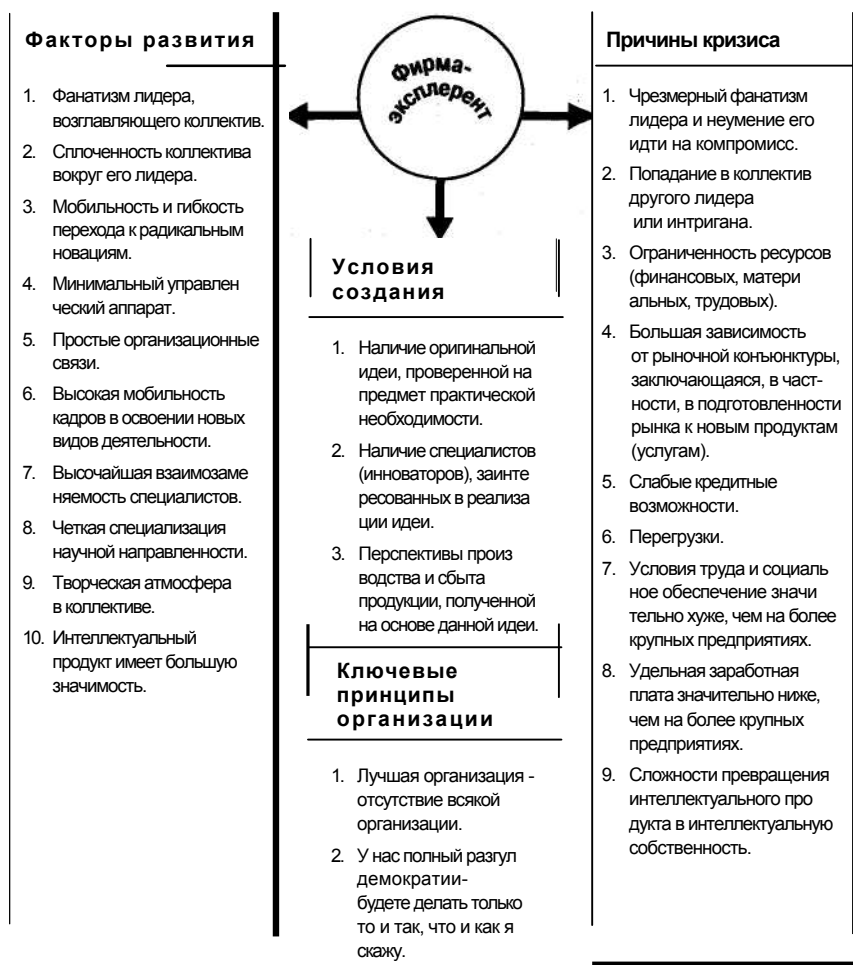


Рис. 5.5. Характеристика фирмы-эксплорента

и вся перестройка в управлении фирмой связана с количественными изменениями. На этом этапе также существует опасность кризиса. Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями. Фирмам в основном угрожают внешние причины, внешние циклы развития экономики или политические причины. На этом этапе фирма может вырасти до нескольких тысяч человек и этот рост оказывается оправданным, он вызывается потребностями развития (рис. 5.6).

Третий этап развития организации называется *виолентным*. В этот период организация достигает зрелого состояния, устойчивого по-



Рис. 5.6. Характеристика фирмы-пациента

ложения на рынке. Конкурентоспособность ее высока, она чувствует себя уверенно. Фирмы-виоленты — это фирмы с силовой стратегией, работают, как правило, в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.

Фирмы-виоленты могут выступать в трех видах: национального виолента, интернационального виолента, деструктурированного виолента.

Национальные виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экплерентные фирмы, связанные с разработкой нового

продукта или дизайна, новыми организационными структурами продажи и производства. По оценкам специалистов, общее количество национальных виолентов в промышленной сфере должно быть не более 20%, в противном случае ослабнет «подпитка» развития новыми идеями, продукция или услуги могут быстро устаревать морально.

По достижении определенного предела (например, фирма уже утвердилась на рынке, имеются достаточные технологические и финансовые возможности) фирма, как правило, принимает решение об осуществлении дальнейшего развития в виде освоения новых рынков сбыта, организации нового производства, стратегических разработок технологии и пр.

Жизнедеятельность фирм на стадии национального виолента подробно исследована швейцарским ученым Х. Фризенвинкелем. Некоторые группы крупных национальных виолентов, несмотря на свои размеры, не утрачивают способности к быстрому росту. Они динамичны и дают наиболее яркие примеры агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне (их состояние определяется как состояние «гордого льва»). Особенности их позиций на рынке часто связаны с обладанием технологическими и организационными преимуществами в конкретной области производства и экономической деятельности. Стремление полностью использовать выгоды часто заставляет эти фирмы выступать возмутителями спокойствия, делает их минимально заинтересованными в сотрудничестве с другими гигантами (рис. 5.7).

В процессе развития компании нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен устойчивую стабильность (их положение называют позицией «могучего слона»). Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большими размерами, диверсификацией, наличием широкой международной сети филиалов. В условиях жестокой конкуренции трудно оставаться постоянно первым в создании новшеств, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет стать менее зависимым от исхода конкурентной гонки. Ни одно новшество, реализованное соперниками, не затронет всех сегментов рынка. Следовательно, всегда остаются возможности догнать конкурентов. Часто «слоны» вполне сознательно избегают чести быть первыми. Ведь риск у первопроходца всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности, только когда успех уже наметился, и нередко при этом оттесняют новатора. Таким образом, интернациональный виолент возникает как продолжение развития национального посредством открытия филиалов за рубежом, освоения других национальных рынков сбыта. Интернациональный виолент вынужден действовать



Рис. 5.7. Характеристика фирмы-виолента

по правилам мирового рынка (рис. 5.8). Для России в этом плане есть специфическая проблема, решение которой не осуществимо к настоящему времени. Суть проблемы заключается в том, что более развитые в экономическом отношении страны стремятся перевести в Россию экологически грязные производства, что в конечном счете ставит под угрозу национальную безопасность страны.

Закат монополии связан с состоянием, по образному выражению, «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причиной такого этапа развития может быть и часто бывает распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организаци-



Рис. 5.8. Характеристика интернационального виолента

онной структуры, омертвление значительной части капитала в утра-
тивших перспективу производствах.

Но ситуация не является безнадежной. Выход состоит, как пра-
вило, в дезинвестициях, в безжалостном избавлении от убыточных
производств и снижении издержек в сохраняемых предприятиях.
Уменьшив свои размеры, фирма получает возможность финансового
оздоровления.

При этом возможна и такая ситуация. Попавшая в полосу кри-
зисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или
медленно переходит на второстепенные роли в экономическом раз-
витии, превращаясь в деструктурированный виолент.

Четвертый этап называется *коммутантным*. Он представляет со-
бой состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее

значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а выросшие и окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны.

Так появляются фирмы-коммутанты, осуществляющие средний и малый бизнес, ориентированный на удовлетворение конкретных региональных потребностей, индивидуализированный подход к клиентам, использование достижений фирм-виолентов.

Коммутанты работают на этапе падения цикла выпуска какого-либо вида продукции. Как правило, это фирмы, отжившие свой век и занимающиеся выпуском продукции или услуг, либо частично устаревших, либо имеющих ограниченный спрос в рамках только национального или регионального рынка.

Это могут быть как крупные и средние, так и малые фирмы. Их научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени технологической освоенности изделий, выпускаемых виолентами, о целесообразных изменениях в них согласно требованиям специфических потребителей (рис. 5.9).

Пятый этап называется *леталентным*. Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты. Это фирмы, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

5.4. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации

Для менеджмента знание о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служит основой для разработки мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий.

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникает в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами цикла развития. Такие периоды можно рассматривать в виде межэтапных процессов перехода фирмы из одного состояния в другое (рис. 5.10).

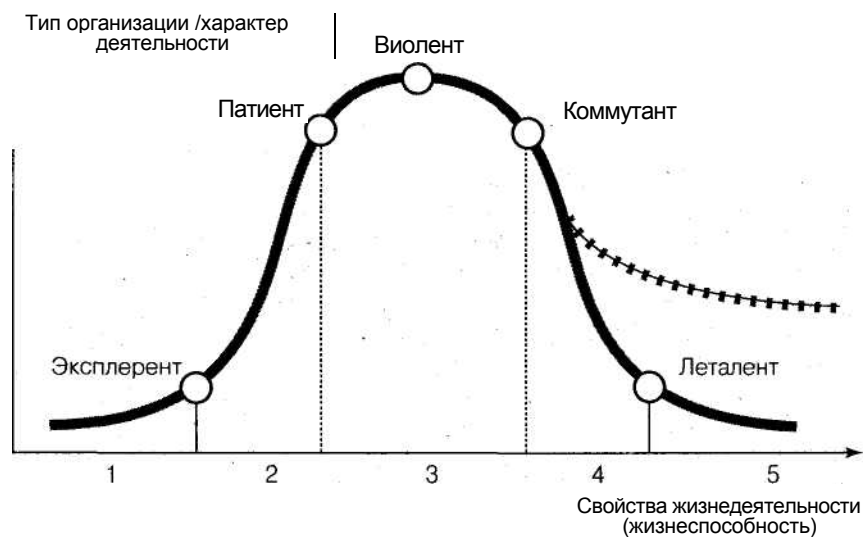


Рис. 5.9. Характеристика фирмы-коммутанта

Первый переходный период — *зарождение потенциала развития*. Он предшествует этапу появления фирмы в качестве эксплорента. Этот период характеризуется процессами зарождения новой фирмы в среде уже функционирующей старой или исходной. Он влияет на ее жизнедеятельность и это влияние противоречиво: иногда болезненно, иногда благотворно. Чаще всего положительные и отрицательные моменты тесно переплетаются.

Возникновение потенциала развития рождает опасность кризиса. Кризис характеризует ключевое противоречие развития. Но не всегда это опасность разрушительного кризиса. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска.

Возникновение потенциала новой фирмы, как правило, связано с общей экономической ситуацией в регионе или стране, где предполагается ее действие. Этот период похож на предпринимательство



Циклические опасности кризисов

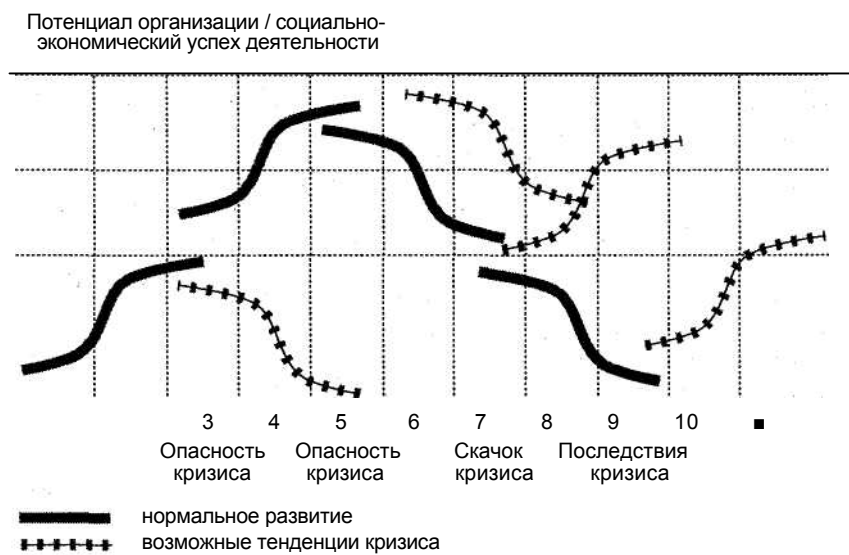


Рис. 5.10. Циклы нормального развития организации (фирмы):

- 1 — область зарождения и накопления потенциала;
- 2 — область возрастающего развития; 3 — область стабильности и опасности циклического кризиса; 4 — область циклического кризиса; 5 — область послекризисного состояния

в области малого бизнеса: рождение идеи и первые осторожные шаги в ее реализации; повышенная предпринимательская активность и повышенная вероятность промаха, отрицательного кризисного эффекта.

Кризисы при возникновении эксплерентов, как правило, незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или в отдельном регионе. Это связано с тем, что эти фирмы в большинстве своем малочисленны по персоналу, ее рыночные позиции незначительны, они готовы к неудаче. Во многих странах существует государственная поддержка таких фирм (малое предпринимательство), потому что они являются важной сферой предпринимательской активности в области инноваций, реагирования на изменения потребностей и спроса.

Но если количество эксплерентов, попадающих в кризисную ситуацию, начинает превышать критическую массу, могут возникнуть отрицательные, так называемые системные (эмерджентные и синергические), эффекты, оказывающие уже существенное влияние на жизнедеятельность отдельного региона, социальную напряженность в нем.

Из-за того, что эти фирмы невелики по количеству занятых и часто бесприбыльны, в особенности в начале своей деятельности, они не могут содержать отдельную структурную единицу, специализирующуюся на прогнозировании предотвращения и минимизации потерь от кризиса. Поэтому менеджеры эксплерентных фирм должны владеть азами прогнозтики, теории кризисов и быть экономически грамотными.

Без перечисленных знаний успех деятельности фирм маловероятен. Умение менеджеров прогнозировать и предотвращать возможные кризисы все более и более становится значимым фактором в успехе экономической, маркетинговой и вообще управленческой деятельности. Поэтому необходимо уделять большое внимание специальной подготовке по антикризисному управлению менеджеров различных фирм, но особенно тех, в которых существует повышенная опасность возникновения кризиса, рискованных компаний.

Исчезновение значительной части фирм и особенно вновь возникших и получивших юридический статус фиксируется статистикой многих стран. Английские исследователи отмечают, что до конца второго года доживает не более 20—30 % вновь возникших фирм.

Второй переходный период — *становление*. Он характеризуется реальным появлением новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции, юридическое оформление. Для пациентов проблемы возможности

кризиса изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала.

Пациенты вырастают из эксплерентов и в зависимости от стадии развития они могут быть либо близки по влиянию на рынок к эксплерентам (начальная стадия развития пациента), либо соответствовать виолентам (заключительная стадия развития пациента) и, как показывает практика, количество неудач у этих фирм колеблется от 40 до 80%. Это связано с тем, что быть у руля управления пациентов и эксплерентов не одно и то же.

Особенность развития пациентов заключается в том, что они крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на внешнюю среду. Это связано с тем, что пациентам необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы с точки зрения решения вопросов предотвращения кризисов наиболее трудноуправляемы. Их агрессивность может компенсироваться только предпринимательской культурой всего общества.

Третий переходный период называется *утверждением*. Он характеризуется закреплением позиций фирмы на рынке, появлением определенных конкурентных преимуществ и реализацией их в поведении на рынке. В этот период фирма самоутверждается на рынке, но во внутренних процессах развития возможно появление потенциала отделения от нее другой фирмы или разделения ее на самостоятельные фирмы. Ведь виоленты являются наиболее крупными, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию фирмами. И для них существует опасность кризиса! Она заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, социально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров.

Банкротство или распад таких фирм могут привести к тяжелейшим, причем не только экономическим, последствиям как в регионе расположения фирмы, так и в масштабах мировых экономических отношений. Поэтому необходимо регулирование развития этих фирм как на региональном, так и на государственном уровнях. Они особенно нуждаются в антикризисном управлении, которое должно учитывать и национальные интересы, и мировые тенденции развития экономики.

Кризис виолента нарушает не только баланс на рынке, но и вызывает серьезные осложнения в социальной сфере. В большинстве стран законодательство о банкротстве, как правило, ориентировано именно на этот тип.

В России законодательная база и опыт по решению проблемы банкротств только начинают формироваться. И процессы эти проходят противоречиво. Необходимо учитывать большой спектр факторов — социальных, экономических, экологических, научно-технических.

Четвертый переходный период называется *периодом падения*. Он характеризуется снижением большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы. Вообще падение основных показателей — это уже не опасность, а признаки кризиса, но темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это этап развития, наиболее опасный для возникновения разрушительного кризиса. Кризис — это крайнее обострение противоречий, постепенно повышающих опасность разрушения, распада. Кризис — это резкие и значительные изменения. Из состояния падения может быть позитивный выход. Здесь большую роль играет система государственного регулирования, которая должна быть направлена на сохранение нормального общего социально-экономического положения. Это особенно важно для стран, имеющих крупную обрабатывающую промышленность. Россия относится к таким странам. Сегодня можно наблюдать в России процессы распада многих предприятий (бывших виолентов) на мелкие фирмы-коммутанты. Очень часто они становятся угрозой для экологической безопасности. Вот почему необходима общегосударственная программа по антикризисному управлению. Ее основная задача — минимизация ущерба при банкротстве предприятия или его разделении.

Пятый переходный период называется *исходом*. Это период окончательного разрушения фирмы, ее ликвидации тем или иным путем.

Каждый из переходных периодов, так же как и этапы, имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые определяются эффективностью управления, точнее системой антикризисного управления, вторые закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы. Эти свойства можно рассмотреть по внутренним и внешним признакам.

Внутренние свойства — финансовое положение, управляемость, социально-психологическая атмосфера деятельности, интеллектуальный и инновационный потенциал, ресурсосбережение, стратегия, информационные технологии, качество персонала

Внешние признаки — конкурентоспособность, конкурентные преимущества, имидж фирмы, региональная структура, социально-политическая позиция, международные связи, паблик рилейшнз, природные условия.

Именно сочетание всех этих свойств, выраженное в показателях функционирования фирмы, и характеризует качественную определенность этапа ее развития. А переходный период отражает последовательные изменения в определенном направлении от этапа к этапу.

Но не всякие изменения отражают переходный период. Существуют изменения, которые характеризуют простую неустойчивость, флуктуацию (колебания) показателей под воздействием природных или социальных условий, перипетии конкурентной борьбы, ситуации рынка и пр.

Поэтому в практике антикризисного управления очень важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправляемых процессах, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

ВОПРОСЫ

1. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
2. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
3. Каковы причины и симптомы кризисного развития? Дайте примеры.
4. Назовите тенденции циклического развития организации и дайте оценку каждого из этапов цикла.
5. Когда повышается вероятность и опасность кризиса?

Литература

1. Корпоративное управление. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
2. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Пер. с англ. М.: Экономика, 1995.
3. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. СПб. Специальная литература, 1995.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.

Часть вторая

ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 6. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика. Что представляет собой антикризисное управление? Когда оно необходимо? Имеет временный или постоянный характер? Каковы основные признаки и особенности антикризисного управления? Чем определяется эффективность антикризисного управления?

6.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы — это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые — когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер. Они протекают по собственным законам. В результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении и состоянии динамических изменений, что отражает, помимо всего прочего, совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, превалирование управляемых процессов ограничено эффективностью управления и в соответствующих условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. Так, бюрократизм в отрицательных формах своего проявления рождает социальную напряженность, конфликтные ситуации, снижение эффективности управления. Очень часто ранее использовавшийся термин «заорганизованность» помимо слепого следования букве организационного

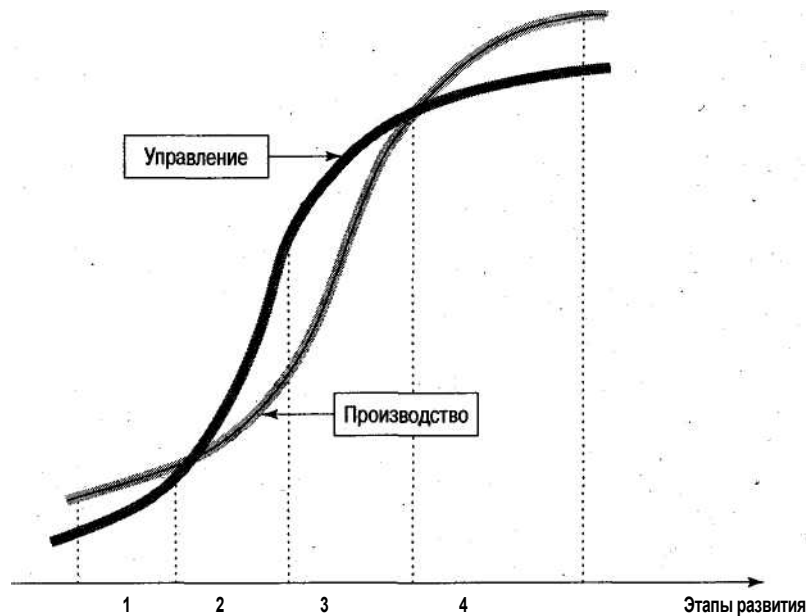


Рис. 6.1. Развитие управления в процессах развития производства:
 1 — простое управление; 2 — управление в условиях нарастающей сложности производства; 3 — управление, адаптированное к нарастающей сложности производства; 4 — управление, не соответствующее сложности производства (кризис управления)

Первый этап развития отражает простое управление. Это управление, обозримое по всем своим характеристикам и связям, не требующее больших затрат на обеспечение его эффективности, не отличающееся многообразием в своем функциональном содержании, предполагающее элементарные организационные формы.

При нарастании сложности производства управление в своем развитии должно опережать развитие производства. Только тогда оно может быть эффективным. Это потребует реконструкции управления, естественно поведет за собой его усложнение в функциональном, организационном, мотивационном, информационном отношении, потребует профессионализации управления, что связано с организацией образовательных и исследовательских структур.

Тенденция развития управления, опережающая развитие производства, сменяется периодом замедления темпов и накопления потенциала для последующей его реконструкции. Здесь возможно возникновение нового несоответствия сложности производства и управления, нарушения соотносительности управляющей и управляемой систем. Это уже опасность кризиса управления.

Антикризисное управление, в этом ракурсе его анализа, выглядит как максимальное сближение ветвей логистических кривых на начальных и заключительных этапах развития производства и управления, и как максимальное опережение тенденции развития управления относительно тенденции развития производства на срединных этапах проявления этих тенденций.

6.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления

Как уже указывалось в предыдущих главах, в любой момент существует опасность кризиса, даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы.

Управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным.

Антикризисное управление — это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный, в том числе тысячелетиями, опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляет

искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика — область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь антикризисное управление выражается в необходимости повышения профессионализма технического персонала, укреплении дисциплины, поиске новых технологий и пр.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Всю совокупность проблем можно представить четырьмя группами (рис. 6.2).

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это непростое дело — своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, множество социально-психологических проблем.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала,



Рис. 6.2. Проблематика антикризисного управления

недостаточности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

Нельзя упускать из структуры антикризисного управления и проблемы инвестирования антикризисных мер, маркетинга, а также проблемы банкротства и санации предприятий.

Антикризисное управление составом своих типичных проблем отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками.

6.3. Признаки и особенности антикризисного управления

Одной из характеристик всякого управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда выступает деятельность человека. Управление организацией — это управление совместной деятельностью людей. Эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления при более конкретном его рассмотрении можно представить как совокупность проблематики деятельности человека. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия, учет его способствует безболезненному, «бархатному» прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны и управление ими может быть различным. Это многообразие помимо прочего проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления (рис. 6.3).

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются:

- ? гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;

- ? склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

- ? диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

- ? снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

- ? усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий. Главными из них являются:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;

- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;

- использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- ♦ мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;



Рис. 6.3. Антикризисное управление: требования к системе, механизму и процессу управления

- ? установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- ? интеграции по ценностям профессионализма;
- ? инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- ? корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стил антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, саморганизацией, принятием ответственности.

Некоторые из характеристик антикризисного управления требуют более подробного рассмотрения.

1. Функции антикризисного управления — это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе, и последствиях кризиса. В этом отношении можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений (рис. 6.4).

Каждый из этих видов деятельности (функций управления) имеет свои особенности, но в своей совокупности они характеризуют антикризисное управление.

2. В развитии любого управления две его противоположности — интеграция и дифференциация — находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой (рис. 6.5). Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность «распада», разрушения организационных основ. Выход из кризиса — изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

3. Нет управления без ограничений, которые могут внутренними и внешними. И эти две группы ограничений находятся в определен-

Причины кризисов:

1. Финансово-экономическая ситуация в стране
2. Острая конкуренция
3. Непрофессиональное управление (ошибочные решения)
4. Рискованное развитие (стратегия)
5. Кризисное управление (создающее конфликты, кризисы)
6. Сложная социально-политическая обстановка
7. Природные катаклизмы

Функции и факторы антикризисного управления



Рис. 6.4. Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении

ном, но меняющемся соотношении. В зависимости от того, как строится это соотношение, изменяется и вероятность кризисных явлений (рис. 6.6).

Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления. Внутренние ограничения снимаются или посредством отбора персонала, его ротации, обучения, или посредством совершенствования системы мотивации. Информационное

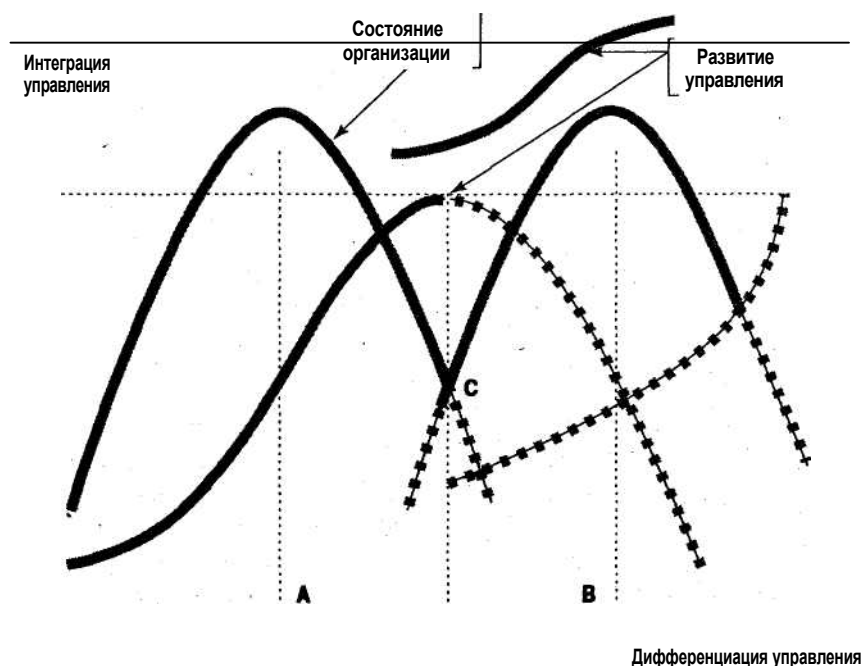


Рис. 6.5. Динамика воздействия основных факторов организации управления:

С — точка кризиса организации; АВ — переход и формирование новой организации (типа)

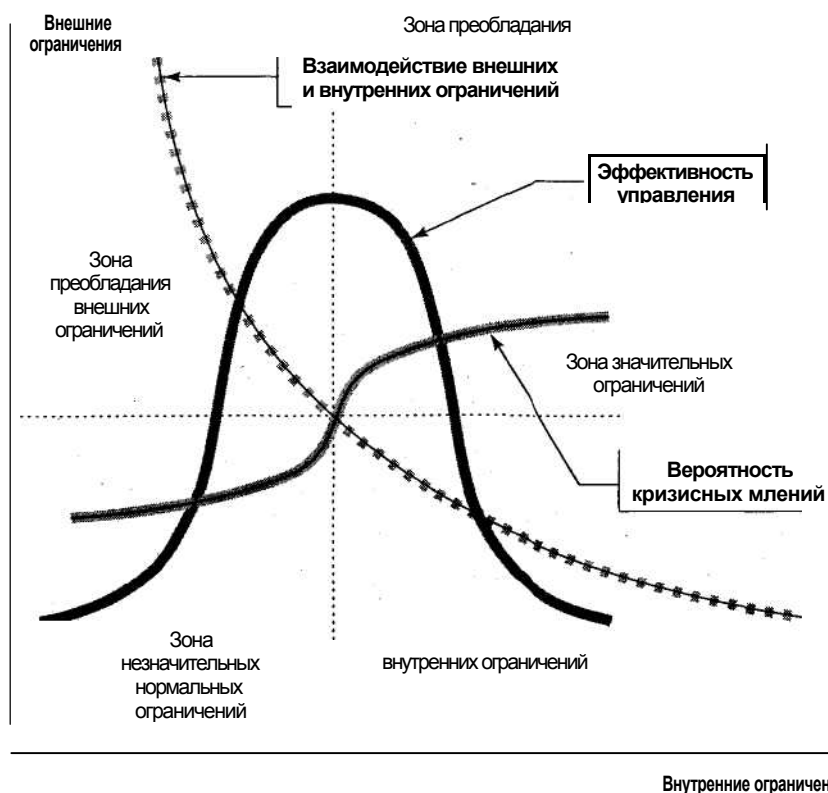
обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления.

Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, системы публичных отношений.

4. Одной из важных характеристик антикризисного управления является сочетание формального и неформального управления. В разнообразных видах такого сочетания существует зона рациональной организации антикризисного управления (рис. 6.7). Она может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

5. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными являются следующие:



Ограничения — неуправляемые процессы, сложные проблемы, разрешаемые либо естественным путем, либо опосредованными действиями.

Всегда существуют внешние и внутренние ограничения. Их обнаружение и учет — задача антикризисного управления.

В менеджменте ограничения существуют в качестве критических факторов развития, т. е. устойчивой эффективности управления.

Рис. 6.6. Ограничения в решении проблем

- предупреждения кризиса, подготовки к его появлению;
- выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов;
- стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанного риска;

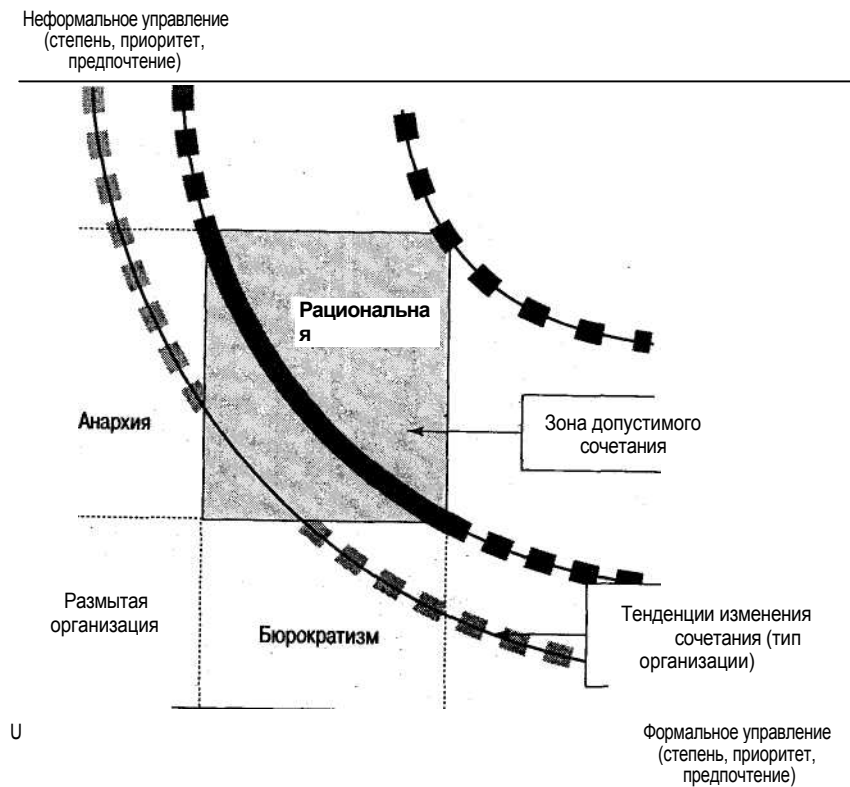


Рис. 6.7. Сочетание формального и неформального управления: анализ сочетания и зависимости

Вопросы для размышления:

1. Чем определяется сочетание и соотношение формального и неформального управления?
2. В чем выражается это соотношение и сочетание?
3. Где критическая зона соотношения?
4. Возможно ли сознательное установление и регулирование необходимого соотношения формального и неформального управления?

- * последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса (рис. 6.8).

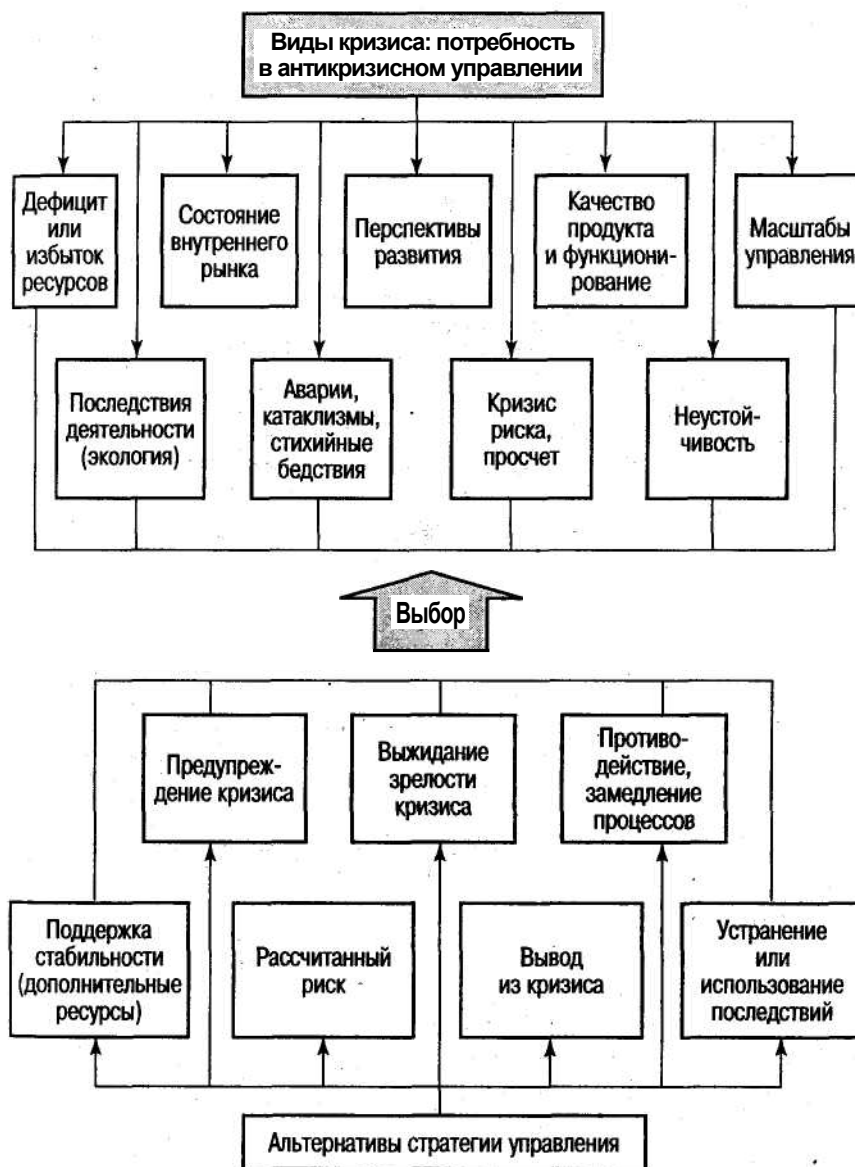


Рис. 6.8. Антикризисное управление: альтернативы стратегий



6.4. Эффективность антикризисного управления

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования (рис. 6.9). В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять (рис. 6.10).

1. *Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.* В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулярования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации.

Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. *Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки,* следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является

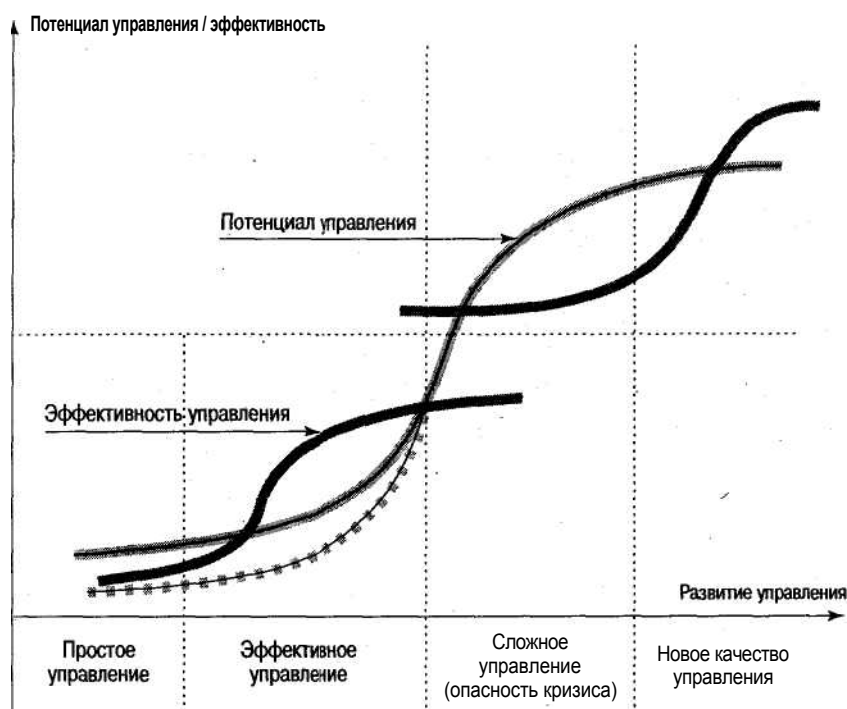


Рис. 6.9. Тенденция развития управления

Признаки и факторы развития	
Развитие управления — изменение ...	Развитие организации — изменение...
организации	масштабов деятельности
персонала	структуры деятельности
технологии управления	продукции
потенциала	технологии
функций управления	ресурсов
целей	производительности (эффективности)
методологии	величины прибыли
концепции	производственной мощности
мотивации	имиджа
технической вооруженности	приращения капитала
эффективности	положения на рынке



Рис. 6.10. Факторы и принципы эффективности антикризисного управления

Вопросы для размышления:

1. Как учитывать совокупность этих принципов и факторов в конкретных условиях антикризисного управления?
2. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?
3. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?
4. Как учитываются эти принципы и факторы в разработке программы антикризисного управления?
5. Можно ли расширить состав принципов и факторов антикризисного управления?

решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. *Методология разработки рискованных решений.* Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

4. *Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.* Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также *корпоративность*, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени. Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, а также средством в механизме управления.

6. *Лидерство* также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство — это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы управления, характеристика организации управления.

7. Особую роль в эффективности антикризисного управления играют *оперативность* и *гибкость управления*. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

8. *Стратегия и качество антикризисных программ.* Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9. Отдельным пунктом следует выделить *человеческий фактор*. В определенной мере он отражает факторы корпоративности и

лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Есть хорошее выражение «... с ним я могу пойти в разведку». Разведка — это совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций, преодолеть которые могут только люди, верные общей идее и замыслу и безоговорочно доверяющие друг другу. Так же работает человеческий фактор и в антикризисном управлении.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является *система мониторинга* кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

Хорошей иллюстрацией необходимости и эффективности такой системы является положение с атомными электростанциями. Прежде их работа контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние было сложно, устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу также. Момент наступления кризисной ситуации был приблизительным и опасные режимы возникали неожиданно, часто непредвиденно.

Сегодня разработана новая система мониторинга работы атомного реактора, которая построена на сравнительно простой визуальной оценке его состояния: оператор наблюдает за симметрией картинки на экране компьютера, которая отражает соотношение основных показателей антикризисного функционирования атомной электростанции. Появление нарушений симметрии — признак возникновения ситуаций, опасных с точки зрения возможного кризиса.

Аналогичный мониторинг кризисных ситуаций может быть и в системе антикризисного управления. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и работа специализированных операторов.

ВОПРОСЫ

1. Дайте примеры относительно управляемых и неуправляемых процессов.
2. Что представляет собой антикризисное развитие?
3. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?
4. Каковы основные черты антикризисного управления?
5. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
6. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?

Литература

1. *Грабовый П.Г.* и др. Риски в современном менеджменте. М.: Алане, 1994.
2. *Лунев В.Л.* Тактика и стратегия управления фирмой. М.: ЗАО «Финпресс», 1997.
3. Управление инвестиционным проектом: Опыт IBM: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
4. *Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1994.

Глава 7. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика. Какие признаки свидетельствуют о приближающемся кризисе? Нужна ли диагностика кризиса? Можно ли при помощи диагностического анализа установить степень кризисного состояния, его происхождение, динамику развития? Как и когда диагностируется кризис? Каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации? В чем проявляется необходимость постановки диагноза кризисного состояния для ее стратегии? Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?

7.1. Основные параметры диагностирования

Слово «диагностика» от слова «диагноз» в переводе с греческого означает распознавание, определение. В повседневной жизни, употребляя слово «диагноз», мы имеем в виду, во-первых, констатацию результатов исследования кого-то или чего-то, во-вторых, заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т. д.

Диагноз — это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку. Возможность установить диагноз нам позволяет такая исследовательская категория, как диагностика. *Диагностика* — определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностика — это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве. *Процесс диагностики* — исследовательский, поисковый, познавательный процесс. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. Прежде чем подробнее остановиться на процессе, необходимо определить, что может являться объектом диагностирования, цели и задачи диагноза, базовые параметры и другие сопутствующие исследованию понятия.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т. д.).

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики — установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. Осуществив цель на основании данных диагноза, можно будет выработать правильную и грамотную экономическую (политическую, социальную) политику, стратегию и тактику.

Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов системы, и способов их реализации. Нельзя осуществлять управление на любом хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления о его состоянии. Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами — прогнозом и анализом происхождения.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше уяснить его существующее состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностирование — это исследовательский процесс, а значит на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

Во-первых, оно должно быть *аутентичным*, т. е. основанным на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления).

Во-вторых — *объективным*. Это значит, что перед тем как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится и четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, а значит повысится его объективность и точность.

Точность — это третье требование к правильности диагноза. Существует и такое требование, как воспроизводимость исследования, но это, скорее, желаемое его качество, так как если это не хронометраж, фотография рабочего дня или киноплёнка, воспроизвести один к одному проведенное исследование невозможно, хотя бы в силу фактора времени, так как с его течением обязательно изменится

один, два или все три обязательных условия процедуры и оценки исследования.

Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Теперь выясним, что же такое *базовые параметры*? Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов. Это прежде всего построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей.

Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации. В общем виде проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном с тем, чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер — положительный или отрицательный. Этот первый тип определяется как диагноз, устанавливающий отклонение от нормы или патологию. Он применим в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

Следующая традиционная форма, или второй тип диагноза, позволяет определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности. Применение этого типа позволяет упорядочить и систематизировать изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований. Примером здесь является деление результатов на принципиально новые и модифицирующие. Проведение диагностических исследований предполагает получение выводов о положительном или отрицательном состоянии объекта.

Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров (их просто нет). Его отличительной чертой является то, что здесь нет необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза. Исследуя состояние объекта как уникальное сочетание

признаков, достаточно убедиться в их наличии и дать им подробную характеристику. Итогом любого исследования является результат — диагноз состояния объекта диагностирования. *Результат* — это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике и пр. или отклонение от базы сравнения. Результаты представляются в виде статистических таблиц или диаграмм и позволяют определить прогноз состояния объекта на основе динамики изменения данных об объекте во времени. Постановка диагноза — необходимое условие успешного функционирования и развития отдельных систем и общества в целом, а в случае необходимости учет его результатов может предотвратить кризисную ситуацию в той или иной сфере.

Особое место в деятельности менеджера занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избегать непредвиденных тенденций и снижать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций никакие виды деятельности предприятия не обходятся без проблем. Одна из основных целей менеджмента состоит в том, чтобы минимизировать количество таких проблем путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволяют получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. В диагностике кризиса объектом может являться вся экономика страны, какая-то отдельная ее отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы — первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Центральный вопрос в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию исследуемого объекта. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов анализа рынка, анализа финансовых отчетов, интервьюирования, приглашения консультантов по управлению или опроса работников. Информацию можно собирать и неформально. В ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной (уместной) и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой.

•

Релевантная информация — это данные, касающиеся конкретной проблемы, человека, цели и периода времени..

Когда диагностируют проблему, необходимо отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Для оперативного управления кризисами необходимо располагать их четкой классификацией. При этом исходят из различных критериев классификации кризисов. К ним можно отнести следующие: тип, или вид; сфера влияния или возникновения кризиса; метод определения кризиса; степень развития кризиса; распределение кризиса во времени; характер учета кризиса; возможность регулирования кризиса.

7.2. Этапы диагностики кризиса

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, а именно, к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить, какой формы собственности эта система; государственной, частной, акционерной и т. д.

На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

7.3. Методы диагностики кризиса

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза, является время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Этот вариант называется диагностикой статического

состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса. Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза. Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик) — базу сравнения с аналогичными фактическими. Диагностика начинается с анализа. На основе анализа выявляются общие закономерности и общие патологии развития. Диагностика осуществляется различными методами: аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

К аналитическим относятся методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. п.

Под экспертной диагностикой понимаются средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных, коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.

Линейное программирование — математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время. Чтобы использовать этот прием, менеджер должен количественно определить цель — параметр, который будет подвергнут этому приему, и имеющиеся ориентиры и ограничения (ресурсы, мощности, время).

Динамическое программирование — вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шаге определяется экстремум функции

только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:

- построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;
- решение управленческой задачи;
- анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы относительно его экономического и социального развития.

Социально-экономическое развитие любого общества определяется следующими характеристиками: экономическим строем, способом производства; политическим режимом; менталитетом, образом жизни.

Рассмотрим такое явление, как кризис, относящийся к первой характеристике. Кризис является одной из четырех фаз цикла развития экономических систем и характеризуется следующими признаками: сокращением объемов производства; падением занятости населения; инфляцией; снижением уровня благосостояния населения.

Признаки следующей фазы — депрессии: минимальный объем производства; отсутствие роста цен; низкий уровень жизни людей. После депрессии наступает оживление — это рост объемов производства; рост занятости населения и его доходов. Последняя фаза цикла — подъем — это отсутствие безработицы; полная загрузка производственных мощностей; превышение уровня внутреннего валового продукта до начала цикла; повышение уровня жизни людей.

7.4. Информация в диагностике

При диагностике кризиса ведется исследование не статического состояния объекта, а его развития во времени. Если объектом диагностики является экономика государства, критериями диагноза являются макроэкономические показатели, если отрасль, то основные технико-экономические показатели этой системы, применяемые в бухгалтерском учете.

Основная информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум основным блокам: влияние факторов, стабилизирующих систему; динамические свойства системы и масштабы их проявления.

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. Достоверная информация является залогом верного диагноза состояния экономического объекта. Для исследования состояния какого-либо объекта информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Статистические организации проводят массовое научно организованное наблюдение, с помощью которого получают первичную информацию о параметрах диагностируемого объекта. В нашем случае такой информацией являются отчетность о деятельности отдельных предприятий (организаций), сведения о занятости, количестве и распределении трудовых ресурсов. Массовое статистическое наблюдение — это учет максимально возможного числа всех входящих в область исследования единиц. Это исходный материал для статистических обобщений и выводов об исследуемом объекте. Получение сведений о достаточно большом числе единиц дает возможность освободиться от влияния случайных причин и установить характерные черты диагностируемого объекта.

С формальной точки зрения вся полученная информация об интересующем нас объекте проходит три стадии работы с ней: группировка и обобщение, обработка материала, анализ. При прохождении этих стадий информация по диагностике кризиса подвергается методам статистической обработки, но предварительно осуществляется качественный анализ параметров диагностируемого объекта. Это необходимо для постановки диагноза, так как в любом объекте происходят не только количественные, но и качественные изменения.

На первой стадии работы с информацией осуществляются ее сбор и группировка методом кластерного анализа. Определяется принадлежность той или иной информации к конкретной группе, подгруппе или классу по принципу сходства и однородности. Полученные результаты оформляются в виде аналитических матриц. Это процедура позволяет выявить сравниваемые между собой объекты, особенности их развития. Затем полученные данные обобщаются.

На стадии обработки материала осуществляются расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта, тенденций и закономерностей его развития.

Заключительная стадия (анализ информации) необходима для получения выводов о состоянии диагностируемого объекта. Они могут быть представлены в форме текста и дополняться графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом.

Все стадии диагностики тесно связаны между собой, недостатки, возникающие в одной из них, сказываются на всем исследовании.

Результаты диагностики излагаются в следующей последовательности:

1. Определение общей тенденции экономического (социального, политического) развития объекта.
2. Деление процесса развития диагностируемого объекта на стадии и определение, на какой из них находится объект.
3. Представляется прогноз развития объекта.

7.5. Диагностика банкротства предприятия

С точки зрения менеджмента возможное наступление банкротства является кризисным состоянием предприятия. Это значит, что оно неспособно осуществлять финансовое обеспечение своей производственной деятельности. Неплатежеспособности предприятия соответствует неудовлетворительная структура его баланса.

Существующая официальная процедура диагностики кризисного состояния предприятия предусматривает определение четырех коэффициентов:

- коэффициента текущей ликвидности $K_{тл}$;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами $K_{осс}$;
- коэффициента восстановления платежеспособности предприятия $K_{вп}$;
- коэффициента утраты платежеспособности предприятия $K_{уп}$.

$K_{тл}$ характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременности погашения его срочных обязательств:

$$\frac{2A + 3A}{2П - (\text{стр. } 500 + 510 + 730 + 735 + 740)'}.$$

где 2А и 3А — сумма «итого 2 и 3 разделов актива»;

2П — сумма «итого 2 раздела пассива».

$K_{осс}$ характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости:

$$K = \frac{M - 1A}{2A + 3A}'.$$

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если:

$$K_{\text{тл}} < - /,$$

$$K_{\text{осе}} < 0,1-$$

$K_{\text{вп}}$ определяется как отношение расчетного K^{TM} к его установленному значению. Расчетный $K_{\text{тл}}$ определяется как сумма фактического значения $\mathcal{K}_{\text{л}}^{\wedge}$ на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам.

$$K_{\text{тл}} + \frac{6}{T} (K_{\text{тлн}} - K_{\text{тл}})$$

$K_{\text{тл}}$ — фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности; $K_{\text{тлн}}$ — значение

коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

2 — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

T — отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев). 6 — период восстановления платежеспособности (месяцы).

Если $K_{\text{вп}} > 1$, это значит, что у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, если $K_{\text{вп}} < 1$, такой возможности нет.

При значении $K_{\text{вп}} < 1$ определяется коэффициент утраты платежеспособности по формуле
где

где 3 — период утраты платежеспособности предприятием (месяцы).

Если $K_{\text{вп}} > 1$, это свидетельствует о наличии реальной возможности предприятия не утратить платежеспособность. Если $K_{\text{вп}} < 1$, предприятию грозит утрата платежеспособности.

Решение о признании структуры баланса неудовлетворительной по перечисленным основаниям может быть отложено на срок, определяемый федеральным органом по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, если установлено наличие реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия.

Преодоление кризисного состояния требует разработки специальных методов управления предприятием. Рыночная экономика сформировала систему методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства. Этот методический материал называется «Система антикризисного управления». Реализацией этой системы на практике занимаются менеджеры по антикризисному управлению. Задача системы и этих менеджеров состоит в том, что предполагаемое банкротство диагностируется на ранних стадиях его возникновения. Это позволяет своевременно отреагировать на проблему и воспользоваться механизмом защиты или обосновать необходимость применения последовательных процедур по реорганизации предприятия. Если эти меры не выводят предприятие из кризиса и не способствуют его финансовому оздоровлению, оно в добровольном или принудительном порядке прекращает свою деятельность и начинает ликвидационные процедуры.

Цель антикризисного управления в этом случае формулируется следующим образом: возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия. Сообразно цели разрабатывается специальная политика антикризисного управления предприятия при угрозе банкротства. Она представляет собой часть общей стратегии предприятия и заключается в разработке и использовании системы методов предварительной диагностики грозящего банкротства и механизмов оздоровления предприятия, обеспечивающих защиту от банкротства. Осуществление данной политики предусматривает реализацию следующих ступеней исследования.

1. Периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства.
2. Определение масштабов кризисного состояния предприятия.
3. Изучение основных факторов, обусловивших (и обуславливающих в предстоящем периоде) кризисное развитие предприятия.
4. Формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства.
5. Внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия.
6. Выбор эффективных форм санации предприятия.
7. Финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия. Эти функции менеджмента возлагаются на ликвидационную комиссию.

Диагностика банкротства — прежде всего выявление объекта исследования. В первую очередь, это показатели текущего и перспективного потоков платежей и показатели формирования чистого денежного потока по производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Не всегда отклонение от формально предписанных значений коэффициентов свидетельствует о необходимости объявления предприятия банкротом. Нередко ликвидация должника-банкрота невыгодна ни кредиторам, ни государству. С этой целью законом предусмотрена процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Можно предложить ряд показателей, свидетельствующих о потенциальной возможности этого процесса. Уровень текущей угрозы банкротства определяется с помощью двух показателей: коэффициента текущей платежеспособности и коэффициента автономии, рассматриваемых в динамике. Устойчивая тенденция к снижению этих коэффициентов свидетельствует об «отложенной угрозе банкротства» (чем ниже абсолютные значения этих коэффициентов, тем более вероятна угроза банкротства). Оптимальное значение коэффициента платежеспособности составляет 0,7, а коэффициента автономии — 0,5, но в зависимости от специфики и масштабов организаций эти величины колеблются.

Возможность нейтрализовать угрозу банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью двух показателей:

- коэффициента рентабельности капитала

$$КР_{ск} = \frac{ЧП}{СК},$$

где ЧП — сумма чистой прибыли от реализации продукции;
СК — средняя сумма собственного капитала.

- коэффициента оборачиваемости активов

где O_p — сумма общего оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде; А — средний остаток активов в рассматриваемом периоде.

Первый коэффициент дает представление о том, в какой мере предприятие способно формировать дополнительные денежные потоки, для удовлетворения возрастающих платежных обязательств.

Второй показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков.

Методы интегральной оценки угрозы банкротства основаны на комплексном рассмотрении приведенных показателей. Одним из наиболее распространенных методов интегральной оценки является модель Альтмана. Это пятифакторная модель, факторами которой выступают показатели диагностики угрозы банкротства, такие, как:

1) отношение рабочего капитала к сумме всех активов предприятия (он показывает степень ликвидности активов);

2) уровень рентабельности активов или всего используемого капитала, представляющий собой отношение чистой прибыли к средней сумме используемых активов или всего капитала (он показывает уровень генерирования прибыли);

3) уровень доходности активов (или всего используемого капитала). Этот показатель представляет собой отношение чистого дохода (валового дохода за вычетом налоговых платежей, входящих в цену продукции) к средней сумме используемых активов или всего капитала (он показывает, в какой степени доходы предприятия достаточны для возмещения текущих затрат и формирования прибыли);

4) оборачиваемость активов или капитала, представляющая собой отношение объема продажи продукции к средней стоимости активов или всего используемого капитала;

5) коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному.

На основе этого обследования предприятий-банкротов автор модели рассчитал коэффициенты значимости и отдельных факторов в интегральной оценке вероятности банкротства.

Существуют и другие методы интегральной оценки, например расчет коэффициента финансирования трудноликвидных активов. Ни один из этих методов диагностирования нельзя считать совершенным, но тем не менее они дают возможность оценить степень вероятности банкротства, которая классифицируется как очень высокая, высокая, возможная, очень низкая. С учетом принадлежности результата к одной из этих характеристик переходят ко второму этапу диагностики, а именно, к определению масштабов кризисного состояния организации, при этом используются три его характеристики: легкий кризис, тяжелый кризис, катастрофа. В зависимости от масштабов кризисного состояния организации разрабатывается антикризисный механизм.

Заключительный этап диагностики банкротства — этап изучения основных факторов, обуславливающих кризисное развитие организации. В общем виде их делят на внешние и внутренние. Исследуются только те факторы, входящие в их состав, которые оказывают

негативное воздействие на деятельность организации. Степень этого воздействия может быть определена посредством одно- или многофакторных корреляционных моделей. Завершается этап составлением прогноза наиболее колеблющихся и чувствительных негативных факторов, способных вызвать банкротство организации в перспективе. По итогам факторного анализа разрабатывается антикризисный механизм банкротства.

Задача менеджмента состоит в том, чтобы своевременно распознать и обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта. Пусть не для полного предотвращения кризиса, а хотя бы частичной локализации наиболее существенных его проявлений. Содержание и результаты диагностических исследований позволят сделать вывод, что они являются одним из наиболее универсальных средств получения достоверной информации о состоянии и отклонениях в развитии исследуемого объекта. Они особенно важны в менеджменте социально-экономических систем, поскольку могут заранее, до момента проявления отрицательных тенденций в каких-либо внутренних или внешних процессах, охватывающих их деятельность, выявить моменты, порождающие подобные тенденции, импульсы и принять соответствующие меры по их ликвидации или снижению степени негативных воздействий. Наибольший эффект от проведения диагностических исследований достигается в том случае, если они носят комплексный поступательный характер.

ВОПРОСЫ

1. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и локализации кризиса?
2. Какие проблемы может решить диагностика?
3. Можно ли считать диагностирование функцией?

Литература

1. Белоусов А.Р. Российская экономика в условиях системного кризиса: состояние и перспективы развития//Проблемы прогнозирования. 1996. № 2.
2. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика. СПб.: Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 1992.
3. Нормативно-методические материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий. М.: АКДИ, 1994.
4. Яременко Ю.В. Причины и последствия экономического кризиса// Проблемы прогнозирования. 1997. № 4.

Глава 8. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Проблематика. Совместим ли маркетинг с антикризисным управлением? Какую роль маркетинг играет в антикризисном управлении? Каковы особенности маркетинга в антикризисном управлении? Какие требования предъявляются к маркетингу в условиях кризиса?

8.1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении

Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке.

Главный принцип маркетинга — ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Реализация этого принципа во всех сферах производственно-хозяйственной деятельности осуществляется через менеджмент, основные функции которого — целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль. На рис. 8.1 с использованием системно-целевого подхода показана взаимосвязь маркетинга и менеджмента производственно-хозяйственной организации.

Основная цель маркетинга — определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению. Основная цель менеджмента — обеспечить устойчивое развитие организации в достижении ее миссии и целей путем использования присущих менеджменту средств воздействия на людей для их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности. При исследовании организации как целостной социально-экономической системы (корпорации, компании, фирмы) соотношение маркетинга и менеджмента рассматривается как части целого. В то же время маркетинг может быть системой управления самостоятельной функциональной организацией — маркетинговым центром, агентством, консультативной организацией. Указанное разграничение имеет формальную сторону.

В действительности роль и значение маркетинговой концепции управления значительно шире. Она представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала организации. Специфика такого подхода — в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты организации: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. Величина и динамика данных характеристик определяется рыноч-



Рис. 8.1. Место маркетинга в менеджменте организации

ными возможностями организации и рыночными условиями. Ориентация развития организации на конечные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного результата (продукта) через все стадии воспроизводства. На стадии обращения происходит проверка результатов производства на общественную полезность, на стадии потребления — управление процессом реализации результата. При этом должны быть учтены все издержки обращения и доведения продукта до потребителя.

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании его средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации. Иначе говоря, посредством маркетинга производственно-хозяйственные организации комплексно решают проблемы потребителя (заказчика). Эффективность маркетинга — в последовательности действий и комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия

и маркетинговой информации по стадиям воспроизводственного процесса.

Указанные особенности позволяют рассматривать маркетинг как важное условие и существенный резерв антикризисного менеджмента. В антикризисном менеджменте, особенно на стадии поиска путей выхода из экономического кризиса, существенное значение может иметь комплексный характер используемых в процессе маркетинга средств и методов выявления рыночных возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, а также комплексный анализ обширной информации о динамике социально-экономических процессов. Поэтому важно рассмотреть характерные особенности и практику применения маркетинговых средств воздействия на функционирование организации. На рис. 8.2 представлены основные средства маркетинга и наиболее значимые объекты маркетинговых исследований и воздействий.

Средства маркетинга представляют собой совокупность факторов, объединенных понятием «комплекс маркетинга»: товар — изделия и услуги, предлагаемые потребителю; цена — денежная сумма, соответствующая ценности товара для покупателя; методы распределения, делающие товар доступным для потребителя (покупателя); коммуникации — система содействия потребителям в принятии решения о приобретении товара (реклама).

Использование комплекса маркетинга применительно к конкретному продукту и рынку, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке.

При оценке маркетинговых возможностей главными рыночными объектами выступают спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения, а именно сбалансированность по объему, структуре и сопряженность во времени.

Вырабатывая антикризисную политику, маркетинговый менеджер опирается на внутренние факторы организации: производственно-технологические особенности; ресурсный потенциал; характер внутренней атмосферы; уровень развития компонентов менеджмента: прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивацию персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля.

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды и прежде всего



Рис. 8.2. Объекты и средства маркетинга

микросреды, в которой функционирует организация. В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном). Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы, состояние которых оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды организации для улавливания сигналов, свидетельствующих

об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности.

Исследование коммуникаций и отбор информации позволяют маркетинговым службам осуществлять контроль ситуации на рынках в отдельных регионах страны и мира. В табл. 8.1 приведены укрупненные факторы, динамика которых может служить сигналом к определенным действиям маркетингового менеджера в антикризисном менеджменте. Каждый из факторов детализируется по отдельным показателям, отслеживаемым в конкретном виде маркетинга, определяются верхние и нижние границы, за которыми находится зона риска. Показатели — индикаторы риска определяются во взаимосвязи с параметрами государственного и международного регулирования хозяйственной деятельности и специфичны для отдельных сфер экономики.

Следует обратить внимание и на интернациональный характер маркетинга и менеджмента. Роль маркетинга возрастает в современном мире на базе широкого внедрения информационных технологий. Данное обстоятельство обуславливает приоритетное развитие науки, образования и нематериальных элементов производственной деятельности. В качестве объектов маркетинговых исследований выступают разнообразные потребности: услуги, организации, виды деятельности, идеи, личности. В конкуренции участвуют не только товары и их технологии, но и типы менеджмента и их элементы: системы планирования, реклама, информационные технологии, системы коммуникаций, мотивация, стимулирование, профессионализм кадров.

Важность использования маркетинга в развитии экономики связана также с дефицитом природных ресурсов, ухудшением экологических условий, нарастанием мировых и региональных кризисных явлений. Следует отметить, что возрастание фактора интеллекта и человеческих ресурсов в экономических и управленческих процессах усиливает роль социальных и экологических критериев оценки последствий хозяйственной деятельности. В свою очередь, приоритетность социальных критериев увеличивает значимость средств маркетинга в процессе интеграции интересов потребителей, коллективов организаций, регионов и общества в целом.

По мнению зарубежных исследователей, маркетинговая концепция управления в большей степени используется крупными компаниями, а также производителями товаров широкого потребления. Среди корпораций, использующих маркетинговую концепцию, от-

Таблица 8.1

**Факторы маркетинговой среды,
контролируемые в антикризисном менеджменте**

Маркетинговая среда	Исследуемые факторы
1. Международная	Экономические кризисы в отдельных регионах и странах Демографические взрывы Социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира Экологические явления, стихийные бедствия Нарушение международных соглашений
2. Макроэкономическая	Социально-экономическая политика Научно-техническая и промышленная политика Ресурсный потенциал страны Ценовая и налоговая политика Кредитно-денежная политика Таможенная политика Гражданское и коммерческое законодательство
3. Микроэкономическая	Характер конкурентной среды Параметры спроса: стабильность и величина Характеристики потребителей (сегментация по группам) Конъюнктура рынка ресурсов: сырьевых, материальных, трудовых, финансовых Конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов
4. Региональная (территориальная)	Динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса Динамика инвестиций Уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры Уровень и динамика благосостояния населения Уровень развития инфраструктуры

мечают *Procter & Gamble, McDonald's, IBM*. Некоторые организации ограничиваются формальным внедрением маркетинга: формируют отделы маркетинга или вводят должность менеджера по маркетингу; составляют планы маркетинга и выполняют отдельные виды исследований.

В России развитие маркетинга, как и развитие рыночных отношений, находится в стадии становления. Вместе с тем ситуация в

экономике России конца 90-х годов трактуется как системный кризис: резкий спад производства; сокращение поступлений от экспорта; рост неплатежей как в бюджет, так и в расчетах между предприятиями; бюджетный кризис; дестабилизация финансового рынка; рост внешнего и внутреннего долга и как следствие — резкое падение уровня жизни населения и его расслоение. Среди причин, вызвавших данную ситуацию, следует указать на неэффективность системы управления экономикой в условиях ее перехода от командно-административной к смешанной рыночной. Многие механизмы управления оказались невостребованными, в том числе и стратегии маркетинга. Рассмотрим эту возможность на примере формирования и выбора стратегии маркетинга в антикризисном управлении.

8.2. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления — сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Напомним, что стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструмент, с помощью которого современная организация противостоит изменяющимся условиям, прежде всего внешней среды.

Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов управления. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов.

Следует обратить внимание на то, что стратегия в маркетинге — более устойчивый инструмент, чем цели, так как служит условием, обеспечивающим реализацию целей и миссии организации. Цели же маркетинга более динамичны и подвержены корректировке в зависимости не только от стадий антикризисного управления, но и от изменяющейся конъюнктуры рыночного спроса, цен, инфляционных и других процессов. Учитывая комплексный характер средств маркетинга и логическую последовательность их использования в маркетинговом цикле, любая маркетинговая стратегия рассматривается как многоаспектная. Содержание стратегии маркетинга обо-

гащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности. В качестве примера в табл. 8.2 приведены основные антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности.

Выделены типичные для маркетингового цикла четыре стадии:

- анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговая информация и маркетинговые рекомендации рассматриваются как базовая информация к принятию антикризисных управленческих решений, направленных на стабилизацию и выход организации из кризиса. В табл. 8.2 приводится «поле» решений, на основе которых менеджер строит логику модели формирования стратегии поведения организации на рынке, выбирает главное направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса за счет маркетинговых возможностей — ключевую маркетинговую стратегию.

Все другие стратегии ранжируются и могут служить направлением тактических действий на более коротких промежутках времени. Чаще всего в кризисных условиях разрабатывается среднесрочная стратегия до трех лет. Любая стратегия маркетинговой деятельности реализуется в конкретной программе.

Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности). Маркетинговые антикризисные программы могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификации.

При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь менеджеру может оказать выделение признаков и классификация стратегий (табл. 8.3). Особенность данной классификации — в выделении признаков, комплексно характеризующих не только будущее положение организации на рынке, но и пути его достижения.

Признаки, определяющие характер производственно-хозяйственной деятельности, ее функциональное назначение, место в экономике страны, ключевые проблемы, решаемые в данной сфере, вид бизнеса, стадию развития организации (признаки 1—3), имеют

Таблица 8.2

Направления антикризисных управленческих решений

Виды маркетинговой деятельности	Виды решений
1. Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации	Оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация Экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы риска и условий неопределенности Оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках
2. Отбор целевых рынков	Оценка спроса и вероятности освоения рынка Формирование потребности в продукте на новых сегментах рынка Оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов и условия их освоения
3. Разработка комплекса маркетинга	Выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции Выбор методов оценки уровня цен Выбор средств и методов управления процессом выведения товаров на рынки и их продвижение к потребителю Выбор средств и методов управления сбытом продукции Выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса) Оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании
4. Разработка и реализация маркетинговых программ	Обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана

интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации.

Вид и масштаб рынка (признак 4) определяют поведение организации в достижении устойчивого рыночного положения: расширение и углубление рынка, продвижение товара на новые рынки, стратегия конкурентных преимуществ. Критерием такой оценки выступает доля продукции организации на рынке и ее абсолютная и

Таблица 8.3

**Классификация маркетинговых стратегий
в антикризисном управлении**

Признак	Виды стратегии
1. Маркетинговая среда	Интеграционные стратегии; макроэкономическая; внешнеэкономическая; региональная; производственной сферы и непроизводственной сферы; межотраслевая и отраслевая
2. Функциональное назначение	Стратегии факторов производства: производственных, инвестиционных, инновационных, финансовых, трудовых и информационных
3. Развитие организации	Антикризисная стратегия: предотвращение несостоятельности, выход из кризиса, ликвидация его последствий
4. Вид и масштаб рынка	Рыночная стратегия: расширение рынка, проникновение в глубь рынка, продвижение товара на новые рынки, конкурентные преимущества
5. Приоритет средств маркетинга	Товарная стратегия: дифференциация профилирующего товара, диверсификация Ценовая стратегия: повышение/понижение цен, ценовая конъюнктура Фирменная стратегия: фирменного товара, имиджа, сервиса, стиля и дизайна Рекламная стратегия: информирование о преимуществах товара, убеждение, мотивация, напоминание
6. Рыночная конъюнктура	Стратегия спроса и предложения: стимулирующая, креативная, поддерживающая, противодействующая
7. Рыночное поведение	Стратегия мелких организаций: копирование продуктов ведущих фирм, приспособление к потребностям, интеграция с более крупными организациями Стратегия средних организаций: патентная - рыночных ниш, инновационная, интенсивного маркетинга Стратегия крупных фирм: широкое проникновение, «снятие сливок»

относительная величины. Чаще всего в качестве методологического принципа в данном процессе выступает жизненный цикл товара: выведение на рынок, стратегия расширения рынка, рост продаж (стратегия проникновения в глубь рынка), зрелость и стабилизация

(стратегия осваивания своей доли на рынке), упадок (стратегия повышения рентабельности).

В соответствии с изменением стратегии изменяются приоритеты средств маркетинга (признак 5), что подробно описано в учебной литературе [4, с. 348; 8, с. 207—208]. На стадии вывода товара на рынок организация имеет небольшое количество покупателей, наиболее подготовленных и готовых заплатить высокую цену за новый товар. Объем продаж небольшой, и при высокой цене прибыль невысока. Реклама направлена на сообщение о преимуществах товара для потенциальных покупателей, число конкурентов небольшое, затраты на маркетинг высокие. На каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что и принимается во внимание при формировании антикризисных программ. Естественно, при устойчивой рыночной ситуации стратегии, выделяемые по приоритетам средств маркетинга, могут выполнять роль самостоятельной стратегии или конкурентного преимущества. Например, стратегия повышения цен или стратегия фирменного товара.

Рыночная конъюнктура (признак 6) оказывает главное воздействие на стратегию спроса и предложения, т. е. воздействие на производителя.

Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации. Стимулирующая стратегия спроса используется для привлечения потребителей к покупке товара (услуги), когда интерес к предлагаемому товару снижается. Креативная стратегия используется, когда потенциальные потребности следует преобразовать в реальный спрос. Поддерживающая стратегия используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка. По мнению зарубежных экспертов, правомерна и противодействующая стратегия, реализуемая в интересах отдельных субъектов рынка для уменьшения нерационального спроса.

Рыночное поведение как признак выделения стратегии (признак 7) опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую принадлежность, охват рынка, предполагаемые виды на прибыль, конкурентные преимущества. Ключевыми выступают размеры организации, вид продукции и тип рынка. Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом. По мнению зарубежных маркетологов, мелкие фирмы, производящие

два-три вида товаров высокого качества, соответствующего потребности целевой группы покупателей, реализуют стратегию «хитрых лис». Стратегию, получившую название «серые мыши», реализуют мелкие фирмы, выполняющие любые заказы, не обеспечивающие высокого качества и ориентированные на быстрое получение и изъятие прибыли [5, с. 50]. Такие стратегии могут иметь место в системе развивающихся рынков отношений в России.

Для организаций среднего размера, по опыту зарубежных исследователей, характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента. Используется также инновационное поведение. Фирмы-новаторы работают в условиях высокого риска, в отраслях, где требуется научный и технологический прорыв. Стратегия выбора сегмента рынка, используемая для данных условий, обуславливает необходимость всестороннего исследования потребностей, установления тесных связей с потребителем. Стратегия интенсивного маркетинга осуществляется для формирования спроса и стимулирования сбыта посредством комплекса средств, таких, как высокие цены и большие затраты на рекламу, чтобы создать благоприятное отношение потенциальных потребителей к продукции.

Для крупных фирм характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. «Снятие сливок» — часто используемая стратегия повышенных цен на новые товары на первых стадиях жизненного цикла товара на рынке.

Приоритетной для крупных предприятий России выступает формирование стратегии фирменного товара, предполагающая обеспечение высокого качества товара, устойчивый уровень цен, возможность повсеместно приобрести товар, даже при значительном удалении от центров продажи, предварительную договоренность о покупке. Понятие «фирменный товар» также связывается с его надежностью в использовании, вариантностью предлагаемых услуг, простотой способов доставки. Таким образом, стратегия дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

8.3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Интеграционный характер маркетинговых средств воздействия определяет необходимость комплексного использования методических подходов в процессах их прогнозирования и планирования контроля и оценки. Комплексность обусловлена многогранностью отношений и интересов людей, управляемых с помощью маркетинговых средств, а системность вытекает из принципа последовательности и взаимосвязанности действий менеджеров в маркетинговом цикле. Динамика рыночных процессов и рыночной конъюнктуры принимаемая во внимание в процессах предвидения развития ситуаций в экономике и на конкретных рынках, требует использования ситуационного подхода. Методы экспертных оценок связаны с неопределенностью протекания многих социально-экономических процессов, отсутствием информации или ее ненадежностью. Данные и многие другие факторы в условиях кризисов, в поисках путей выхода организации из трудных ситуаций обуславливают сложность и рискованность принятых управленческих решений и процессов формирования механизмов и систем управления маркетинга.

Рассмотренные методологические особенности ярко проявляются в антикризисном менеджменте. Обоснование маркетинговой стратегии как процесса управления включает широкий набор средств и методов управления. На рис. 8.3 приведены основные блоки и показатели, следовательно оценки внешних и внутренних факторов, влияющих на маркетинговую стратегию. Организующее и стимулирующее воздействие оказывает наличие государственной программы антикризисного регулирования экономики. В условиях расширения сферы влияния рыночных регуляторов приоритетный вид управленческой деятельности — обеспечение взаимодействия рыночных рычагов и государственных регуляторов, а критерий такого взаимодействия — устойчивость системы во внешней среде. Функция регулирования через маркетинг создает предпосылки для планирования и служит средством реализации планов (программ). Оценка стратегии маркетинга с позиций соответствия правовому полю функционирования экономики и конкретного рынка расширяет возможности маркетингового менеджера по принятию более правильного решения и предвидения стратегических перспектив. В антикризисных условиях речь может идти о приоритете сфер экономики и о государственной поддержке, например, производственной сферы экономики, малого и среднего бизнеса. Особенность приведенного на схеме процесса обоснования стратегии в том, что на первом этапе

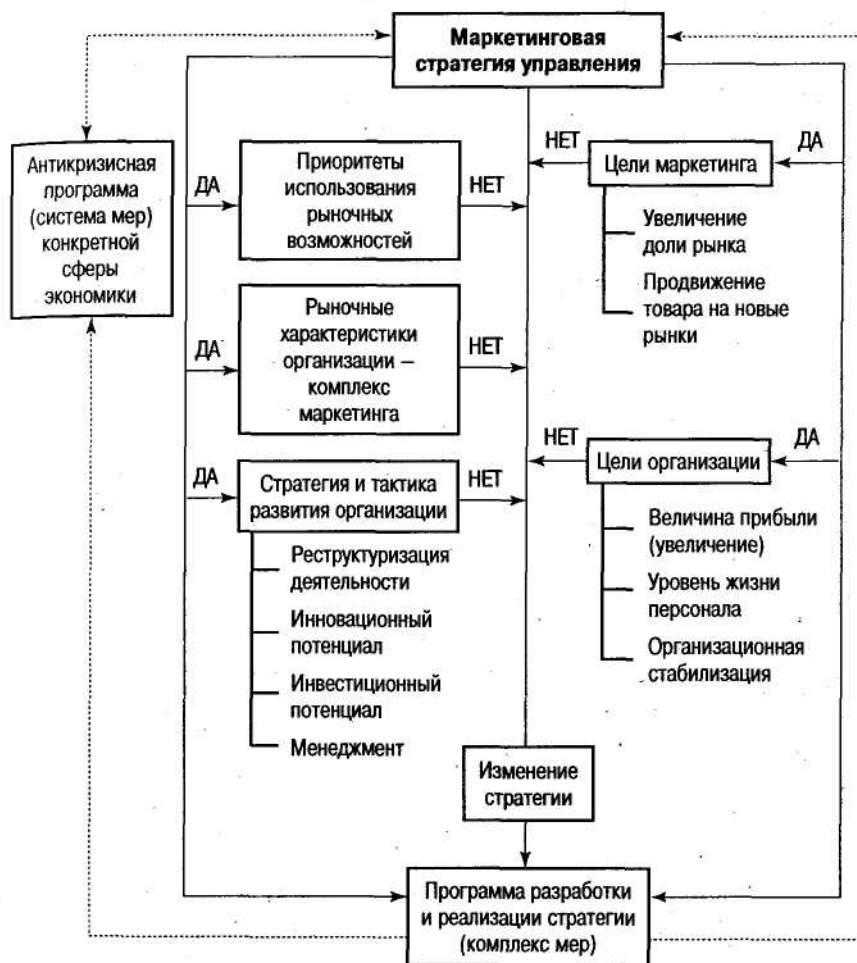


Рис. 8.3. Схема оценки маркетинговой стратегии

предусмотрено обязательное сравнение маркетинговой стратегии и цели, а также рыночных возможностей организации. Такое сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на конкретном рынке дает основание для поиска прогнозных альтернативных рыночных путей выхода из кризиса.

На втором этапе маркетинговая стратегия оценивается на предмет ее соответствия целям и стратегии организации, возможно уточнение или формирование новой стратегии при резких изменениях

рынка, что в кризисных условиях может произойти с большой степенью вероятности. Ключевыми параметрами сравнения выступает наличие возможности использования ресурсного, инвестиционного, инновационного, кадрового потенциала организации.

На третьем этапе формируется комплекс маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии. Таким образом, процесс обоснования стратегии включает этапы ее разработки и перспективы реализации с оценкой социально-экономической эффективности.

При изменении стратегии процесс обоснования соответствия указанным ключевым параметрам повторяется. Естественно, в реальности все этапы работы с оценкой стратегии могут осуществляться параллельно на постоянной основе и результаты такой деятельности в кризисных условиях могут служить основанием для выживания организации.

В процессе обоснования стратегий следует выделить наиболее ответственную и кропотливую работу по анализу, оценке и выбору приоритетов по каждой из сфер маркетинговой деятельности. При этом следует учитывать взаимосвязанность целей и стратегий, согласованность во времени, соподчиненность. Очевидно, что придется иметь дело с системой критериев, поэтому можно попытаться построить модель взаимодействия критериев в процессе обоснования стратегий. В зарубежной литературе по данной проблеме широко рекомендуются матричные модели [1, 4].

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

Маркетинг как система управления предполагает наличие объекта и субъекта управления, формирование целевых процессов управления, выбор средств управления (воздействия и взаимодействия между людьми и коллективами), создание четкой системы полномочий и ответственности лиц, осуществляющих функции управления маркетингом. При этом используются общепринятые принципы, критерии, алгоритмы построения систем управления, ресурсное обеспечение, особенно кадровое и информационное. Вместе с тем содержание функций управления, методы их реализации с изменением целевой

и стратегической направленности управления на отдельных стадиях развития менеджмента будут различаться.

На рис. 8.4 показаны изменения средств управления маркетинга по стадиям развития менеджмента. Поскольку управление можно рассматривать как процесс взаимосвязанных функций, то на предкризисной стадии развития менеджмента (вертикаль схемы) отдается приоритет исследованию факторов, предотвращающих кризисные ситуации, стратегическим бизнес-планам по маркетингу, программно-



Рис. 8.4. Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте

целевым и корпоративным структурам, мотивации конечных результатов деятельности, контролю факторов риска. Такой анализ, изучение тенденций, накопление опыта позволит в дальнейшем быстрее и правильнее реагировать на изменение ситуации на рынке, и с помощью управленческих средств избегать возможных потерь и негативных последствий.

От стадий менеджмента зависит динамика процессов управления и приоритетных средств управления. Так, в процессах разработки стратегий первенство от факторов, средств и методов управления, предотвращающих кризисные ситуации (предкризисное управление), передается факторам и средствам, снижающим кризисные явления и активизирующим выход из кризиса (кризисное управление), а затем стратегиям, направленным на обновление производства и систем менеджмента (послекризисное управление). Существенно изменяется и направленность процессов мотивации персонала.

Приоритет в предкризисном управлении принадлежит мотивации конечных результатов деятельности, что способствует организованности, целенаправленности и заинтересованности персонала в устойчивом развитии предприятия. В кризисном управлении предпочтение отдается ситуационной мотивации как более приемлемой в условиях быстрого изменения производственных и рыночных ситуаций. В послекризисном управлении более эффективна комплексная мотивация с учетом разнообразия мотивов и стимулов деятельности персонала и более полного использования ресурсного потенциала.

В области мотивации менеджер анализирует возможные мотивы, следуя которым потребитель (покупатель) может принять решение о приобретении товара. Достоинства продукции и потребности покупателей рассматриваются с позиций завтрашнего дня. Менеджер пытается представить даже психологический портрет потребителя, что учитывается при проведении рекламной кампании.

Маркетинговые коммуникации и информация выполняют ключевую связующую роль в управлении. В широком смысле слова под коммуникациями понимается общение людей в процессе совместной деятельности, обмен информацией, идеями и мыслями. Чаще всего выделяют личностный и информационный характер коммуникаций. Коммуникация как взаимодействие людей учитывает те особенности, которые вносит в общение каждая личность — интересы, ценностные ориентиры, интуицию, эмоции. В то же время любая коммуникация представляет собой движение информации, которая создается, передается, возникает в результате коммуникации. Информация является также средством установления связей. Взаимосвязь данных понятий ярко проявляется в маркетинговой деятельности.

Маркетологи и маркетинговые менеджеры используют коммуникации как средство получения и оценки информации в значительно большей степени, нежели другие менеджеры фирмы. Информация в интегрированном виде выступает в качестве одного из предметов, средств и результатов маркетинговой деятельности. В то же время использование коммуникаций в маркетинге имеет особое значение, ярко проявляющееся в управлении во время кризиса. Основные виды коммуникаций — внешние, т. е. взаимодействие с рыночными субъектами, государственными органами, акционерами, общественными организациями, СМИ, населением.

Следует сказать, что внешние коммуникации в сравнении с внутренними (между производственными подразделениями и органами управления) приоритетны в антикризисном менеджменте. Многоканальные коммуникации преобладают над одноканальными, что определяется спецификой, многогранностью решаемых в маркетинге проблем и их взаимосвязанностью. В кризисном управлении должны преобладать формальные коммуникации над неформальными, их взаимодействие, естественно, зависит от характера распределения функций, прав и ответственности.

В маркетинговых коммуникациях большое значение имеют связи социально-психологического характера, используемые в комплексе с экономическими и организационными. Маркетинговые коммуникации зависят не только от оплаты и вознаграждения, но и от имиджа фирмы, авторитета руководителей, атмосферы в коллективе.

Большое значение в управлении маркетингом имеет отбор информации по содержанию, структуре, составу, качеству, полноте, надежности источников ее получения. Эффективность использования информации определяется технологией, техническими средствами обработки и передачи, применением современных средств связи. Исследования зарубежных специалистов по управлению показывают, что коммуникации — едва ли не самая сложная проблема в менеджменте. Такого мнения придерживается 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей.

Особенно важна роль эффективных коммуникаций в антикризисном маркетинге, когда динамичность и своевременность действий в значительной степени зависят от правильности и достоверности информации. Многогранность маркетинговой среды (международной, макроэкономической, микроэкономической, территориальной), разнообразие субъектов коммуникаций, развитие информационных технологий и средств связи обуславливают возрастание роли коммуникаций в будущем.

При выборе средств коммуникаций в антикризисном менеджменте используется комплексный подход, адаптированный к конкретной экономической ситуации. Наиболее действенным и распространенным средством коммуникаций, по мнению маркетологов, является реклама.

Реклама — форма коммуникаций, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем. Поэтому рекламу можно рассматривать как средство управления, обеспечивающее развитие производства, рыночных отношений и общества. В рекламной деятельности используется широкий спектр средств и методов. В России по содержанию в большей степени получила распространение товарная, имиджевая и социальная реклама. По признаку носителя информации выделяют следующие виды рекламы: в прессе, на радио и телевидении, рекламные листки. По затратам виды рекламы в России распределяются следующим образом: реклама в прессе — 50%, по телевидению — 25%, наружная реклама и другие рекламные средства — 25% [5, с. 66]. Рекламная активность в России не всегда реализуется на должном художественном уровне, в ряде случаев отличается недобросовестностью, вызывая вместо положительной реакции негативную; пока не сложились четкие правила поведения покупателей, встретившихся с ложной информацией, нанесшей ущерб (материальный или моральный).

Содействие продажам представляет собой комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, чтобы «подтолкнуть» его к покупке, и на производителя с целью стимулирования сбыта. В качестве приемов содействия продажам используются: снижение цен (сезонное или в определенное время суток); кредит, предложенный на льготных условиях; премии, бесплатный товар в придачу к покупке, денежная премия миллионному покупателю; образцы-подарки, пробы, дегустации; конкурсы, лотереи.

Следует отметить, что меры содействия продажам в России в настоящее время в большей степени привязываются к потребителю и его интересам. На российском рынке широко используются прямые продажи производителем или его торговым аппаратом для привлечения потенциальных или реальных потребителей товара. Кроме того, прямые продажи способствуют большей информированности

самих производителей о достоинствах и недостатках продукции, о предпочтениях покупателей и приоритетах в услугах, сопутствующих продаже.

Следует отметить и регулярное информирование в диалоговом режиме производитель — потребитель, применяемое в странах с рыночной экономикой, а также развитие системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), воздействующей на покупателя в направлении, привлекательном для производителя товаров. Формирование спроса через систему содействия связано с созданием новых товаров и увеличением доли рынка.

Мероприятия по стимулированию сбыта направлены на продавцов-посредников, агентов, дилеров, т. е. на систему содействия продажам, что рассматривается как побуждение к последующим покупкам и к приверженности продукции и фирме.

В условиях антикризисного управления в России представляется необходимым расширение коммуникаций в области содействия и стимулирования производителей, ускорения сбыта и создания услуг, сопутствующих сбыту, например послепродажное сервисное обслуживание.

Связи с общественностью (public relations — паблик рилейшнз) — вид деятельности, направленный на формирование положительного общественного мнения о фирме, ее продукции, о главных менеджерах, деловой культуре. Для этого до общественного мнения доводятся ее интересы и создается ее позитивный имидж.

Структура деятельности зарубежных агентств по связям с общественностью следующая: общение со средствами массовой информации — 35%; создание фирменного имиджа — 28%; лоббирование и спонсорство — 37%. Приоритетное развитие связей с общественностью в России предполагается в сфере политики, в финансовых организациях, в сфере услуг, торговли, производства.

Следует отметить, что в настоящее время отсутствуют достоверные данные о российском рынке маркетинговых коммуникаций. Вместе с тем очевидно, что любая организация должна иметь соответствующий уровень развития коммуникаций, особенно в кризисных ситуациях, чтобы своевременно реагировать на изменение внешней среды, рыночной ситуации и оказывать определенное воздействие на рынок.

ВОПРОСЫ

1. Какова роль маркетинга в антикризисном управлении?
2. Охарактеризуйте комплекс маркетинга. Каковы критерии выбора целей маркетинга в антикризисном менеджменте?
3. По каким критериям различаются стратегии маркетинга ?
4. Что такое маркетинговая среда? Каковы основные факторы, учитываемые при оценке предкризисного состояния фирмы?
5. Назовите виды рекламы, используемой в российском менеджменте.

Литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. *Афанасьев М.П.* Маркетинг: стратегия и практика фирмы. М.: Фин-статинформ, 1995.
3. *Короткое Э.М.* Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
4. *Котлер Филипп.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1992.
5. Общий и специальный менеджмент: Уч. пособие/Под ред. А.Г. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. М.: РАГС, 1997.
6. *Панкрухин А.П.* Теория и практика маркетинга. М.: РАГС 1993.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 1996.
9. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.

Глава 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов? Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления? Есть ли особенности в стратегии и тактике антикризисного управления? Что необходимо учитывать при разработке антикризисной программы?

9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Например, по данным статистики, в результате глубокого экономического кризиса в Российской Федерации число убыточных предприятий составляет 80%. В результате этого в России неплатежи достигли астрономической величины (более 800 трлн. руб.), что, в свою очередь, привело к большому объему бартерных сделок (более 80%). Однако даже в случае стабилизации экономики не следует ожидать, что в стране таких предприятий не будет. В США, например, около 50% вновь созданных малых и средних предприятий прекращают свою деятельность в течение одного года. Вместе с тем признанные законом банкроты составляют всего около 1% количества всех предприятий. Сказанное позволяет сделать вывод о необходимости постоянно проводить работу по антикризисному управлению.

Почему ранее благополучные предприятия оказались в состоянии неплатежеспособности? Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде.

Еще 30 лет назад в практике управления предприятиями отсутствовали стратегические принципы. Только на стыке 60—70-х годов появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса (рис. 9.1).

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

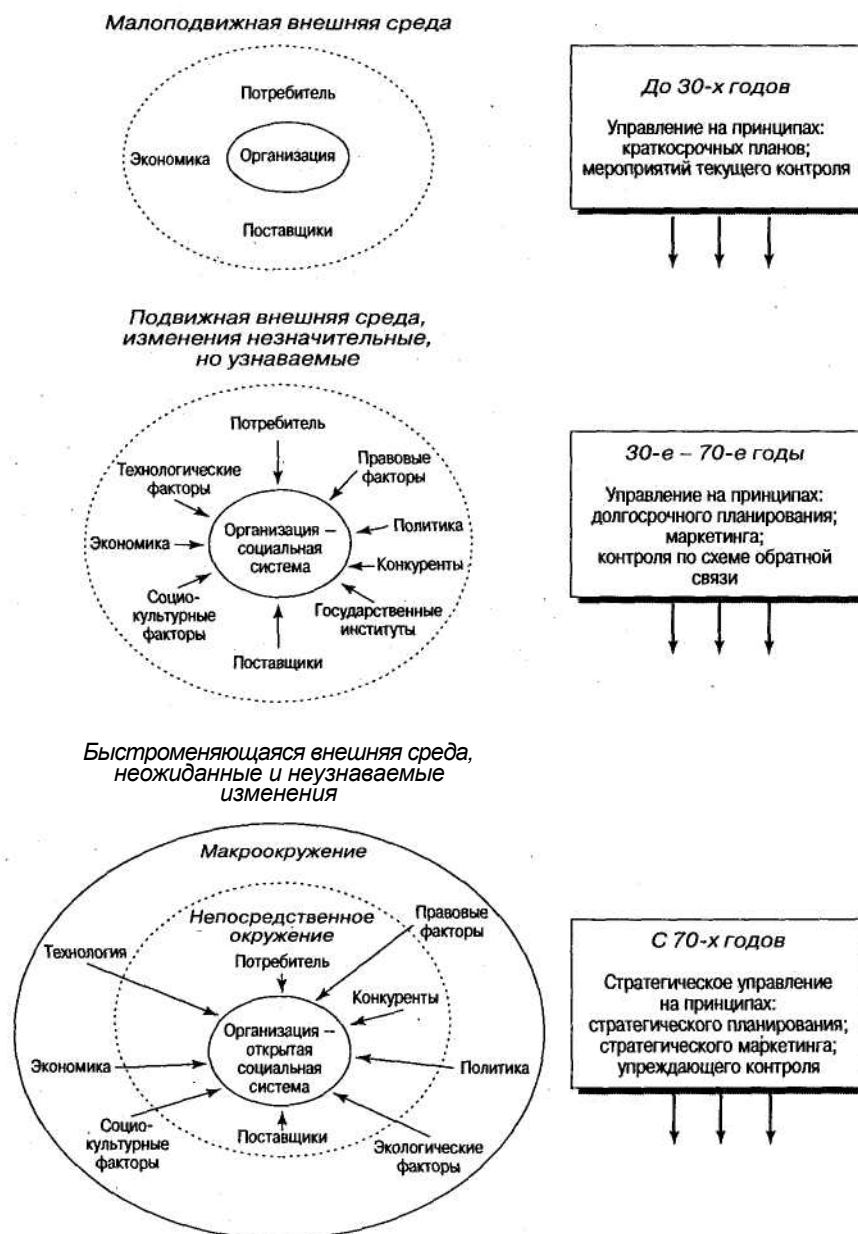


Рис. 9.1. Эволюция организации и принципов управления
(Источник: Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1)

Исследования, проведенные на российских предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, обнаружили комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис. Их можно разделить на две группы:

- внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (рис. 9.2);

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства и т. д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы	Повышение предпринимателями монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства; . тяга к расточительству; преступность, коррупция
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный темп роста выручки; задержки поставок сырья, продукции	Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции

Рис. 9.2. Анализ внешних факторов кризисного развития

- внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия, также могут быть причиной кризиса. Причем проведенные исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из ответа на вопрос, увеличился или уменьшился объем продаж за последние два года.

Если проблем с продажей продукции нет, причина заключается не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров. Тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с высокими издержками производства. Тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины их роста. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек — это затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, причину следует искать в реализации продукции. Дальнейшие вопросы связаны с наличием запасов готовой нереализованной продукции, потребительскими свойствами товара, ценовой политикой и системой распределения и продвижения товара, ответы на которые могут дать представление о причинах кризиса предприятия.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

9.2. Разработка антикризисной стратегии организации

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия как производителя прибыли, они могут быть устранены с

помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него.

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Однако неполный анализ способен исказить истинное положение. Чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, полученные результаты необходимо правильно сопоставить, свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение.
- * анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее методом создания сценариев. Сценарии — это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо

учитывать предприятие, часть из них будет находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). При существовании факторов, неподвластных контролю со стороны предприятия, разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе - внешняя среда. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Вооруженный этим знанием и видением того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии — признак или слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вместе. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. Эффективность текущей стратегии.

Сначала нужно попытаться определить место предприятия среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей даст нам более полную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис, причем оценка проводится на базе количественных показателей. К ним относятся доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т. д.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Самый удобный и опробованный способ оценки стратегического положения компании — SWOT-анализ.

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

Должно быть, известно, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, которым осуществляется этот анализ, называется «цепочкой ценностей» (рис. 9.3).

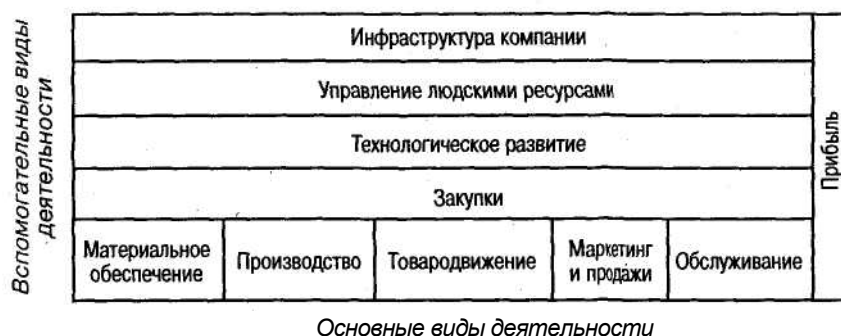


Рис. 9.3. Цепочка ценностей

(Источник: Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М., 1997)

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и, в свою очередь, с активами предприятия. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджеры должны хорошо понимать весь процесс создания стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но он дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо проецировать сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.

Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия (насколько слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла. Оценки показывают положение предприятия в сравнении с конкурентами, выявляя, таким образом, где она слаба и где сильна, и по отношению к какому конкуренту.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.

Менеджеры изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать и представить в следующем виде (с. 189).

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий предприятия. Либо в стратегию вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Пересмотр миссии и системы целей предприятия. Следующим, не менее важным этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии предприятия и системы целей.

1. Стратегические показатели деятельности предприятия

- 1) доля на рынке
- 2) объем продаж уменьшается
увеличивается
- 3) размер прибыли
- 4) доходность акций
- 5) другое

2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности

3. Конкурентные переменные

- 1) качество/характеристики товара
- 2) репутация/имидж
- 3) производственные возможности
- 4) технологические навыки
- 5) сбытовая сеть
- 6) маркетинг
- 7) финансовое положение
- 8) издержки по сравнению с конкурентами
- 9) другое

4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами

5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа. Он должен задуматься, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. При необходимости надо скорректировать миссию. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений в стратегии. Она может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.
2. Виды продукции или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять).
3. Рынки, на которых будет работать предприятие:
 - * способы выхода на рынок;
 - * технологии, которые будет использовать предприятие;
 - * политика роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам предприятия проявлять инициативу, формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

- собственников предприятия;
- сотрудников предприятия;
- покупателей;
- деловых партнеров,
- общества в целом.

Если миссия — это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) — желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, таким образом складывается иерархия целей (рис. 9.4).

Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели определяют скорость развития компании, уровень показателей деятельности и результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. То, на какой уровень целей ориентируется высшее руководство предприятия, может служить причиной кризисной ситуации.

- Очень часто на российских предприятиях менеджеры сосредотачивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными. Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит торговая фирма «ИТЕ-

Характеристика целей



Рис. 9.4. Типы организационных целей

(Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1994)

МА—Евростиль», которая в 1994—1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавших адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное устаревание моделей корпусной мебели «Тренд», составляющей основу ассортимента. В совокупности с другими причинами воздействие указанных факторов привело к трудностям со сбытом, затовариванию, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и повышением финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы" предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель «Тренд» практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика — немецкие марки. Основная же причина затруднений — смещение потребительского спроса — была проигнорирована. Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели «Модель 17» и дешевых кресел и стульев. Однако «Модель 17» оказалась дороже «Тренда» и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Процесс стратегического планирования заканчивается формулированием методами стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование). Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов.

9.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического

кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Деятельность менеджеров при реализации выбранной стратегии включает в себя выполнение следующих задач:

- окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;
- более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации антикризисной стратегии;
- приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- принятие решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На рис. 9.5 показано, что на стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления; управленческая культура; навыки и ресурсы.

Действительность для многих предприятий такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, навыков, необходимых для успешной деятельности.

Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды. В случае если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может



Рис. 9.5. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию

стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В этих условиях защитой от новых проблем и ответственности будут отговорки, что это не входит в круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри предприятия.

Управленческая культура может быть значительной движущей силой. Однако не следует забывать, что управленческая культура предприятия возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

Навыки и ресурсы оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, так как их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы иметь наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть

доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На этом этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что фирма имеет сейчас. Сравнивая желаемое с действительным, менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождений. При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех предприятия.

Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий не отличается существенно от идеального варианта, а 5 баллов могут показывать, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

Графа «Варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, необходимых для достижения желаемых результатов. Эти варианты также должны быть протестированы, прежде чем что-либо предпринять.

Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия

Критерии	Нужный вариант	Реальная ситуация	Необходимые изменения	Варианты решений
Навыки и ресурсы				
Структура и системы управления				
Управленческая культура				

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Последним этапом антикризисного стратегического управления являются оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к Достижению целей предприятия.

В соответствии с вышеизложенным схема антикризисного стратегического управления предприятием представляется следующей (рис. 9.6).

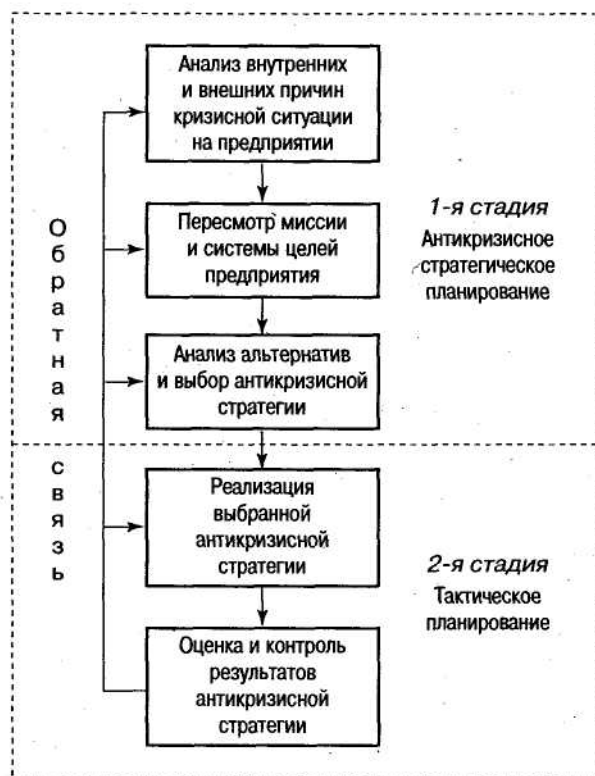


Рис 9.6. Схема стратегии и тактики в антикризисном управлении

9.4. Организация осуществления антикризисной стратегии

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда решительно приходится

изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, психологических — определение культурных ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям. Во-вторых, системных — формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

При значительных масштабах предприятия с отрицательным восприятием персоналом изменений требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений твердо используются властные полномочия. При этом разрушаются традиционные системы прохождения команд и заменяются контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях, или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

Существует достаточно примеров того, что проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые новые стратегии могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения Ли Яккоки в управлении фирмой *Chrysler* не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Яккока уволил многих вице-президентов компании (поставив на их места своих людей), изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую

зарплату в один доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти трансформации привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций. Именно руководство Ли Яккоки, провозглашенная им миссия, его энергия способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

ВОПРОСЫ

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования, дайте их краткую характеристику.
3. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?
4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Предложите свою стратегию из десяти управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса.

Литература

1. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента/Пер, с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. -
2. *Виханский О. С, Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. М.: Высш. шк., 1994.
3. *Короткое Э.М.* Концепция менеджмента. М.: «ДеКА», 1996.
4. Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1.
5. Проблемы теории и практики управления. 1997. № 6.
6. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/Пер, с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Глава 10. БАНКРОТСТВО И ЛИКВИДАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

Проблематика. Что такое банкротство и каковы его основные признаки? Как устанавливается факт банкротства? Какие последствия для организации (предприятия) имеет банкротство? Можно ли избежать банкротства? Как относится государство и общество к фактам банкротства?

10.1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия

Переход страны к рыночной экономике обусловил появление в сферах политики и экономики новых формирований и понятий. А если учесть, что переход от одной формы общественного развития и управления государством к другой, даже более прогрессивной, всегда болезнен и отличается нестабильностью прежде всего в экономике, где появляется хаос становления новых организационных форм и таких понятий, как рынок и борьба за него, конкуренция, выживание в сфере бизнеса, естественно появляется угроза банкротства предприятий и вероятность их ликвидации. Что же такое банкротство? Каковы его признаки?

Согласно Федеральному закону (ФЗ) о несостоятельности (банкротстве) от 8 января 1998 г. (гл. I, ст. 2) это понятие трактуется следующим образом: «несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей». Признак банкротства юридического лица (ст. 3, п. 2) сформулирован следующим образом: «Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения». В этом случае приостанавливаются текущие платежи предприятия-должника и оно в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд.

Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом, а также если оно официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации, которая осуществляется в процессе конкурсного производства. Цель конкурсного

производства — соразмерное удовлетворение всех требований кредиторов; объявление предприятия свободным от задолженности; охрана противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга.

Рассматриваемый закон является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права как для физических, так и юридических лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и распространяется на предприятия всех форм собственности. Он устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, а также отношения между предприятием-должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц этого процесса и т. д.

Закон не преследует цели обязательной ликвидации предприятия при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности оздоровить (восстановить) деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом внешнего управляющего имуществом должника. Реорганизационные процедуры принимаются арбитражным судом после обращения в суд, но до объявления должника несостоятельным (банкротом). В процессе производства по делу может быть достигнуто мировое соглашение сторон. Допускаются и внесудебные процедуры, когда должник может урегулировать свои отношения с кредиторами таким образом, что предприятие продолжит свою деятельность или же произойдет его добровольная ликвидация под контролем кредиторов.

10.2. Роль и деятельность арбитражного суда

Дела о несостоятельности (банкротстве) рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника, указанному в учредительных документах. Обращение в арбитражный суд возможно, если требования к должнику в совокупности составляют сумму не менее 500 минимальных размеров оплаты труда.

В деле о банкротстве участвуют: должник; арбитражный управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства; конкурсные кредиторы — кредиторы по денежным обязательствам; участники собрания кредиторов с правом голоса; налоговые и иные уполномоченные органы по требованиям по обязательным платежам; прокурор; государственный орган по

делам о банкротстве и финансовому оздоровлению; иные лица в случаях, предусмотренных ФЗ.

Возбуждение производства в арбитражном суде по делу о несостоятельности (банкротстве) осуществляется на основании заявления должника или кредиторов, а также прокурора. Заявление должника подается на основании решения собственника предприятия-должника, или органа, уполномоченного управлять имуществом должника, или руководящего органа предприятия, который вправе принять такое решение, исходя из учредительных документов.

К заявлению должника прилагаются обосновывающие его документы, прежде всего форма № 1 — бухгалтерский баланс. Если он в течение 15 дней после подачи заявления не представлен должником, его составление может быть поручено арбитражным судом независимому аудиторю за счет средств должника. Заявление, поданное должником, не может быть отозвано.

Подаче заявления должно предшествовать извещение должника о том, что если он в течение семи дней не выполнит свои просроченные обязательства, то кредитор обратится в арбитражный суд о возбуждении дела о его несостоятельности. В отличие от заявления должника заявление кредитора может быть отозвано им до возбуждения производства по делу. Прокурор вправе обращаться в арбитражный суд в случае обнаружения им признаков фиктивного или преднамеренного банкротства.

В заседании арбитражного суда участвуют: представитель от должника; представитель от собственника имущества и финансового органа по месту регистрации должника; банки, осуществляющие расчетное*и кредитное обслуживание должника, кредиторы; иные лица в случаях, предусмотренных Арбитражным процессуальным кодексом РФ и ФЗ.

В зависимости от обстоятельств дела арбитражный суд:

1) принимает решение об отклонении заявления в тех случаях, когда в ходе судебного разбирательства выявлена фактическая несостоятельность должника и требования кредиторов могут быть удовлетворены;

2) при выявлении признаков банкротства, но при наличии возможности восстановления через реорганизационные процедуры платежеспособности должника для продолжения его деятельности приостанавливает производство по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия и устанавливает внешнее управление имуществом должника или проведение санации. Ходатайство о применении реорганизационных процедур может быть подано должником; собственником имущества предприятия-должника; кредиторами.

Арбитражный суд не вправе отказать в применении реорганизационных процедур при наличии оснований для их проведения, но не может предлагать их по своей инициативе;

3) признает предприятие банкротом с открытием конкурсного производства и его принудительной ликвидацией, если фактически подтверждены признаки несостоятельности и нет реальной возможности продолжения деятельности предприятия.

Признание предприятия банкротом возможно при прекращении арбитражным судом реорганизационных процедур в связи с их бесперспективностью. В этом случае производство по делу возобновляется и выносится решение о признании предприятия банкротом.

Решения арбитражного суда могут быть обжалованы в вышестоящие судебные инстанции.

10.3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур

Внешнее управление имуществом должника осуществляет арбитражный управляющий. В его обязанности входит ряд мер по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и продолжению его деятельности. Все мероприятия внешний управляющий осуществляет согласно плану, утвержденному собранием кредиторов. Вводится внешнее управление на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев, если иное не предусмотрено ФЗ (см. гл. V, ст. 68, п. 4).

С момента введения внешнего управляющего руководитель предприятия-должника отстраняется от должности и передает ему управление делами (см. подробнее ФЗ гл. V, ст. 69). На период внешнего управления имуществом должника действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику. Споры между арбитражным управляющим и кредиторами могут рассматриваться арбитражным судом. Арбитражному управляющему выплачивается вознаграждение, размер которого определяется кредиторами и утверждается арбитражным судом.

Кредиторы образуют собрание кредиторов, которое утверждает план внешнего управления имуществом, вносит в него изменения и вправе требовать от арбитражного управляющего предоставления соответствующей информации. На собрание кредиторов приглашается представитель трудового коллектива предприятия-должника.

Внешнее управление имуществом должника завершается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия, если цель внешнего управления достигнута, либо

решением о признании должника несостоятельным (банкротом) и об открытии конкурсного производства.

Следующая реорганизационная процедура — это досудебная санация. Она заключается в том, что предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (см. подробнее ФЗ рл. II, ст. 27, п. 2-4).

Санация предприятия проводится в трех основных случаях: 1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе; 2) если само предприятие, обратившееся в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации; 3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов предприятия-должника и выполнить его обязательства перед бюджетом. В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

В зависимости от глубины кризиса предприятия и условий предоставления ему внешней помощи, различают два вида санации, каждая из которых имеет ряд форм.

1. Санация предприятия, направленная на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица санлируемого предприятия). Такая санация обычно осуществляется для помощи предприятию в устранении его неплатежеспособности, если его кризисное состояние рассматривается как временное явление:

- погашение долга предприятия за счет средств бюджета. В такой форме санируются только государственные предприятия;
- погашение долга предприятия за счет целевого банковского кредита. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие, после тщательного аудита деятельности последнего;
- перевод долга на другое юридическое лицо. Таким юридическим лицом может быть любое предприятие, осуществляющее предпринимательскую деятельность, которое пожелало принять участие в санации предприятия-должника;
- выпуск облигаций (и других ценных бумаг) под гарантию санатора. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие.

2. Санация предприятия с изменением, как правило, статуса юридического лица saniруемого предприятия. Эта форма санации носит название реорганизации предприятия и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, связанных со сменой его формы собственности, организационно-правовой формы деятельности и т. п. (слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, передача в аренду, приватизация). Она осуществляется при более глубоком кризисном состоянии предприятия.

Процесс реорганизации saniруемых предприятий требует предварительной разработки проекта санации. Разработка такого проекта осуществляется, как правило, представителями санатора, предприятия-должника и независимых audиторов. В этом проекте отражаются: экономическое и финансовое состояние предприятия-должника к началу санации; основные причины, обусловившие критическое финансовое состояние предприятия-должника; цель и формы санации; план санирования с выделением первоочередных мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия; расчет эффективности предложенной формы санирования; формулировка критериев (условий), обеспечивающих успех проведения санации в предложенной форме.

Основой выбора какой-либо формы санации является расчет ее эффективности. Эффективность определяется путем соотнесения результатов (эффекта) и затрат на проведение санации в предложенной форме.

Состав участников санации определяется исходя либо из преимущественного права некоторых категорий лиц, либо по результатам проводимого судом конкурса желающих принять участие в санации. Первоочередное право на участие в проведении санации признается за собственником предприятия-должника, кредиторами, членами трудового коллектива этого предприятия.

Конкурс проводится, если собственник предприятия-должника или члены трудового коллектива не воспользовались своим правом, а также с согласия собственника предприятия-должника и кредиторов в иных случаях.

Участники санации вырабатывают общее соглашение, направленное на обеспечение требований всех кредиторов в согласованные с ними сроки, распределение между участниками ответственности перед кредиторами, определение ответственности участников санации в случае их отказа от участия в ней после ее начала и т. д. При этом по истечении 12 месяцев с начала санации должно быть удовлетворено не менее 45% от общей суммы требований кредиторов.

Санация осуществляется в порядке и на условиях, определенных в соглашении и под контролем арбитражного суда.

Продолжительность санации не должна превышать 18 месяцев. Арбитражным судом ее срок может быть продлен, но не более чем на 6 месяцев. Санация завершается по достижении ее цели прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия либо в случае ее неэффективности решением арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства.

Решение арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства подлежит обязательной публикации в «Вестнике Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации». В процессе конкурсного производства происходит принудительная ликвидация предприятия (должника).

Работу по ликвидации предприятия организует конкурсный управляющий. Наряду с ним участниками конкурсного производства являются собрание (комитет) кредиторов, должник, члены трудового коллектива. Конкурсный управляющий назначается арбитражным судом. Его кандидатура выдвигается собранием кредиторов. Если собрание кредиторов не предложило кандидатуры конкурсного управляющего, он назначается из списка кандидатур конкурсных управляющих, утвержденного в установленном порядке. Размер вознаграждения конкурсному управляющему устанавливается собранием кредиторов и утверждается арбитражным судом.

С момента открытия конкурсного производства не допускается отчуждение имущества должника и погашение его обязательств, кроме случаев, предусмотренных законом. Сроки исполнения всех долговых обязательств должника считаются наступившими. Прекращается начисление неустойки по просроченным обязательствам. Все претензии к должнику должны быть предъявлены в двухмесячный срок.

Конкурсный управляющий проводит оценку активов должника и размеров его долга и определяет конкурсную массу. В целях защиты интересов кредиторов он вправе обращаться в арбитражный суд с заявлением о признании недействительными действий должника, совершенных до признания его несостоятельным (банкротом), по основаниям, указанным в законе.

Например, если действия должника были направлены на досрочное удовлетворение требований отдельных кредиторов и совершенных в течение шести месяцев до дня возбуждения производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия при условии, что в момент их совершения предприятие уже было фактически

несостоятельным, а также независимо от этого срока, если эти действия были совершены должником с намерением причинить ущерб другим кредиторам и кредиторы, в пользу которых совершались такие действия, знали об этом намерении должника.

Другое основание заключается в действиях должника, направленных на удовлетворение требований отдельных кредиторов из числа тех кредиторов, срок удовлетворения требований которых наступил в то время, когда предприятие уже было фактически несостоятельным и стороны об этом знали.

Конкурсным управляющим производится продажа имущества. Закон охраняет залоговые права. Устанавливается, что платежи кредиторам-залогодержателям не приостанавливаются по открытии конкурсного производства; имущество, являющееся предметом залога, не включается в конкурсную массу; обязательства, обеспеченные залогом, погашаются вне конкурса из имущества должника. Конкурсная масса вне очереди покрывает расходы, связанные с конкурсным производством и продолжением функционирования предприятия-должника. Для удовлетворения остальных требований установлена специальная очередность. В частности, погашение задолженности по обязательным платежам в бюджет относится к третьей очереди, а удовлетворение требований конкурсных кредиторов — к четвертой.

Требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности конкурсной массы, считаются погашенными. Погашенными считаются также претензии, не признанные конкурсным управляющим, если кредиторы не оспаривают это в арбитражном суде либо если арбитражный суд признает иски кредиторов необоснованными.

После завершения всех расчетов конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, который подлежит утверждению арбитражным судом.

Предприятие-должник считается ликвидированным с момента исключения его из соответствующего государственного реестра, что делается на основании вынесенного арбитражным судом определения о завершении конкурсного производства.

Федеральный закон допускает возможность урегулирования отношений посредством мирового соглашения. Оно заключается между предприятием-должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу, однако только в отношении требований четвертой и последующих очередей (всего семь очередей) и может исходить из рассрочки или отсрочки платежей или скидки с долгов, причитающихся кредиторам.

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом и считается принятым, если за его заключение высказалось две трети (по сумме требований) конкурсных кредиторов четвертой и последующих очередей. В течение двух недель после его утверждения арбитражным судом кредиторы должны получить удовлетворение своих требований в размере не менее 35% суммы долга. Мировое соглашение может быть признано недействительным по искам кредиторов либо при определенных условиях расторгнуто арбитражным судом. В этих случаях производство по делу о признании предприятия несостоятельным (банкротом) возобновляется.

В целях охраны интересов заинтересованных лиц ФЗ устанавливает, что считаются неправомерными нарушения, связанные с умышленными, некомпетентными или небрежными действиями должника, собственника предприятия-должника, кредиторов или иных лиц до открытия конкурсного производства либо в его процессе, наносящие ущерб должнику или кредиторам. К таким действиям относятся действия, подпадающие под понятия преднамеренного или фиктивного банкротства. Под этим понимается преднамеренное увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности, нанесение ими ущерба предприятию, заведомо некомпетентное ведение дел. Под фиктивным банкротством понимается заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов,

В Законе содержится перечень других неправомерных действий. В их числе, например, сокрытие части имущества должника или его обязательств; сокрытие, уничтожение, фальсификация любого учетного документа^ связанного с осуществлением хозяйственной деятельности должника, невнесение необходимых записей в бухгалтерские документы; сокрытие сведений или непредставление конкурсному управляющему должником его имущества.

Этот вид процедур позволяет без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы продолжения деятельности предприятия-должника либо его добровольной ликвидации. От мирового соглашения внесудебные процедуры отличаются тем, что мировое соглашение может иметь место уже после возбуждения в арбитражном суде дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия, в то время как внесудебные процедуры реализуются не только до обращения в арбитражный суд, но и в процессе его.

Результатами внесудебных процедур (переговоров) могут быть достигнутые договоренности между должником и большей частью кредиторов об отсрочке и (или) рассрочке причитающихся кредиторам платежей и (или) скидке с долгов для продолжения деятельности предприятия-должника либо добровольная ликвидация предприятия-должника под контролем кредиторов и официальное объявление должником о своей несостоятельности (банкротстве). Предприятие-должник считается находящимся в процессе ликвидации с момента утверждения собственником данного предприятия решения о его добровольной ликвидации. Ликвидация осуществляется конкурсным управляющим. Но за кредиторами сохраняется право назначить другого конкурсного управляющего. На последнего возлагаются созыв собрания кредиторов и регулярное представление им отчета о ходе ликвидации предприятия-должника.

После назначения конкурсного управляющего должник не вправе удовлетворять требования кредиторов за счет своего имущества, за исключением требований, обеспеченных залогом, и привилегированных кредиторов. Порядок удовлетворения требований кредиторов аналогичен порядку, действующему в конкурсном производстве при принудительной ликвидации предприятия-должника. Решение о завершении ликвидации принимается собранием кредиторов. Предприятие считается ликвидированным с момента исключения его из государственного реестра на основании представления.

10.4. Ликвидация обанкротившихся предприятий

Предприятие-должник объявляется банкротом, если меры в процессе его санации не привели к ожидаемым результатам. Затем по решению арбитражного суда создается специальная комиссия для проведения ликвидационных процедур (ликвидационная комиссия). В ее состав включаются представители собрания кредиторов, банков, финансовых органов, а также Фонда государственного имущества, если банкротом признано государственное предприятие.

Ликвидационная комиссия в соответствии с действующим законодательством осуществляет общее управление имуществом предприятия-банкрота.

- Процесс осуществления ликвидационных процедур при банкротстве включает:

1) оценку имущества предприятия-банкрота по балансовой стоимости. Такая оценка производится на основе полной инвентаризации имущества предприятия;

2) оценку имущества предприятия-банкрота по рыночной стоимости. В этом случае имущество предприятия-банкрота подлежит реализации с целью удовлетворения требований кредиторов, оно должно быть, предварительно оценено по минимальной рыночной стоимости;

3) определение ликвидационной массы. Основу для формирования ликвидационной массы составляет все имущество предприятия-должника, оцененное по рыночной стоимости, за предусмотренным действующим законодательством изъятием;

4) выбор наиболее эффективных форм продажи имущества. Решение об этом принимает ликвидационная комиссия по согласованию с собранием кредиторов. Этот выбор основывается на получении максимально возможной суммы средств от реализации имущества;

5) обеспечение удовлетворения претензий кредиторов. Эта процедура наиболее сложная в процессе осуществления ликвидационных процедур при банкротстве. Источником обеспечения такого удовлетворения претензий являются средства, вырученные от продажи имущества должника. Сумма этих средств распределяется в определенной очередности. В первую очередь возмещаются расходы: арбитражного суда; ликвидационной комиссии; распорядителей имущества; удовлетворяются требования кредиторов, обеспеченные залогом. Затем выполняются обязательства перед работниками предприятия-банкрота; удовлетворяются требования по общегосударственным и местным налогам, неналоговым платежам в бюджет, органов государственного страхования и пенсионного обеспечения; требования кредиторов, не обеспеченные залогом; требования по возвращению взносов работников в уставный фонд и выплат по акциям трудового коллектива; прочих требований.

Требования каждой последующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. В случае недостаточности средств от продажи имущества для полного удовлетворения всех требований одной очереди, претензии удовлетворяются пропорционально причитающейся каждому кредитору сумме;

6) разработку ликвидационного баланса ликвидационной комиссией после полного удовлетворения всех требований кредиторов и подачу его в арбитражный суд. Если по результатам ликвидационного баланса не осталось имущества после удовлетворения требований кредиторов, арбитражный суд выносит постановление о ликвидации юридического лица-банкрота. Если же у предприятия-банкрота достаточно имущества для удовлетворения всех требований кредиторов (достаточно с позиций законодательства для его функционирования

в данной организационно-правовой форме), оно считается свободным от долгов и может продолжать свою предпринимательскую деятельность.

10.5. Реорганизация и ликвидация кооператива

Реорганизация кооператива осуществляется по решению собрания уполномоченных кооператива. При реорганизации кооператива его права и обязанности переходят к правопреемникам в соответствии с передаточным актом и разделительным балансом, в которых должны содержаться положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизуемого кооператива в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами. Передаточный акт и разделительный баланс утверждаются собранием уполномоченных вместе с учредительными документами для государственной регистрации.

Кооператив считается реорганизованным, за исключением случаев в форме присоединения с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц и (или) крестьянских (фермерских) хозяйств.

Ликвидация кооператива влечет за собой прекращение его деятельности без перехода прав и обязанностей кооператива в порядке правопреемства к другим лицам. Кооператив может быть ликвидирован по решению собрания уполномоченных; по решению суда в случае осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии) либо деятельности, запрещенной законом; в случае признания судом кооператива банкротом либо в случае объявления им о своем банкротстве в порядке, установленном законом; в других случаях, предусмотренных законодательством.

Правление кооператива по поручению собрания уполномоченных или орган, принявший решение о ликвидации кооператива, обязаны незамедлительно сообщить органу, осуществляющему государственную регистрацию для внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что данный кооператив находится в процессе ликвидации.

Собрание уполномоченных кооператива или орган, принявший решение о ликвидации кооператива, назначают по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию, ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают порядок и сроки ликвидации. По ходатайству собрания уполномоченных кооператива решением суда о ликвидации кооператива на его правление могут быть возложены обязанности по осуществлению ликвидации.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все полномочия по управлению делами данного кооператива. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого кооператива выступает в суде; помещает в официальном печатном органе, в котором публикуются сведения о государственной регистрации кооперативов, публикацию о его ликвидации, порядке и сроках заявления требований кредиторов. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации сведений о ликвидации кооператива.

Ликвидационная комиссия принимает меры по выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также уведомляет кредиторов о ликвидации кооператива.

По окончании срока предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемого кооператива, перечне предъявленных кредиторами требований, а также сведения о результатах их рассмотрения. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается собранием уполномоченных кооператива или органом, принявшим решение о ликвидации кооператива по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию, и ревизионным союзом.

В случае если имущества и средств кооператива недостаточно для удовлетворения претензий кредиторов, члены кооператива обязаны внести дополнительные взносы в размере 0,5% обязательного пая. (Увеличение размера обязательного пая или повышение пределов субсидиарной ответственности на стадии ликвидации кооператива не допускаются.) В этом случае ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества кооператива с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений. Распоряжение земель ликвидируемого кооператива осуществляется в порядке и на условиях, определяемых земельным законодательством РФ и законодательством субъектов РФ.

Выплата денежных сумм кредиторам ликвидируемого кооператива производится ликвидационной комиссией в порядке очередности, установленной статьей 64 Гражданского кодекса РФ, в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди. Удовлетворение прочих требований производится по истечении месяца со дня утверждения промежуточного баланса.

После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который утверждается собранием уполномоченных кооператива или органом, принявшим решение о его ликвидации, по согласованию с органом, осуществ-

вляющим государственную регистрацию, ревизионным союзом, в который входит ликвидируемый кооператив.

При ликвидации кооператива имеющиеся у него объекты социальной инфраструктуры, входящие в неделимый фонд кооператива, разделу не подлежат и передаются на основании решения собрания уполномоченных кооператива иным сельскохозяйственным организациям.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество ликвидируемого кооператива передается членам кооператива и распределяется между ними. При этом в первую очередь выплачивается стоимость паевых взносов ассоциированных членов. Затем членам ликвидируемого кооператива выплачивается стоимость дополнительных взносов, внесенных ими в порядке субсидиарной ответственности, и стоимость дополнительных паев. Оставшиеся денежные средства или иное имущество распределяются между членами ликвидируемого кооператива пропорционально их обязательным паям.

Ликвидация кооператива считается завершенной, а кооператив ликвидированным после внесения записи о ликвидации данного кооператива в единый государственный реестр юридических лиц, о чем орган, осуществляющий государственную регистрацию, публикует соответствующие сведения в официальном печатном органе. Документация и бухгалтерская отчетность ликвидируемого кооператива передаются на хранение в государственный архив.

ВОПРОСЫ

1. Всегда ли банкротство большая неприятность для предприятия? Дайте пример ситуации.
2. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?
3. Должна ли санация стать альтернативой банкротства? Возможен ли переход предприятий от тех, кто смог купить, к тому, кто может им управлять.

Литература

1. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению/Под ред. Г.П. Иванова. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
2. Бизнес-Шанс. 1996, № 44.
3. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев: МП «ИТЕМ ЛТД», СП «АДЕФ-Украина», 1996.
4. Нормативно-методические материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий. Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. М., 1998.

Часть третья

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 11. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Что такое риск и каковы его основные признаки? Часто ли управление бывает рискованным? Какую роль риск играет в антикризисном управлении? Следует ли избегать рискованных управленческих решений? Как можно оценить вероятность риска?

11.1. Природа и классификация управленческих рисков

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска».

Согласно математическим определениям, неопределенность проявляется тогда, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна. Отсюда следует, что *риск* есть неопределенность, которую можно квантифицировать. Понятия «риск» и «неопределенность», широко используемые в теории игр и динамическом программировании, применяются и в экономике, политике, теории управления и менеджмента, в области права и страхования.

Формирование рыночных отношений в России активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского, что нашло отражение в ряде работ [см. 1, 3, 5]. Вместе с тем проблема рисков остается малдисследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности пред-

принимательского риска, его разновидностях, областях использования, средствах управления риском.

Риски и неопределенность выступают неотъемлемыми чертами хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например в быстроменяющихся условиях. К ним относятся такие, как наукоемкая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура. Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию и экспертными методами, а чаще интуитивным определить вероятность достижения результата.

Понятие «определенность» связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого из возможных вариантов развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и спрогнозировать цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой «цену риска», а величина успеха (дополнительная прибыль) — «плату за риск». Риск проявля-

ется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;
- вероятность риска — степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- уровень риска — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Изменяется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;
- степень риска — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- приемлемость риска — вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска — вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях у предприятия велика вероятность оказаться банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, с другой — действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т. е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, естественно, при соблюдении границ правомерности риска.

В практике имеют место случаи, когда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения с максимальным результатом, но и с высоким уровнем риска используется критерий максимакса. В таких случаях надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение неоправданно. Очевидно, что в

сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

На схеме (рис. 11.1) отражены взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников, риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности — производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и др. Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические риски.

Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления. Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.

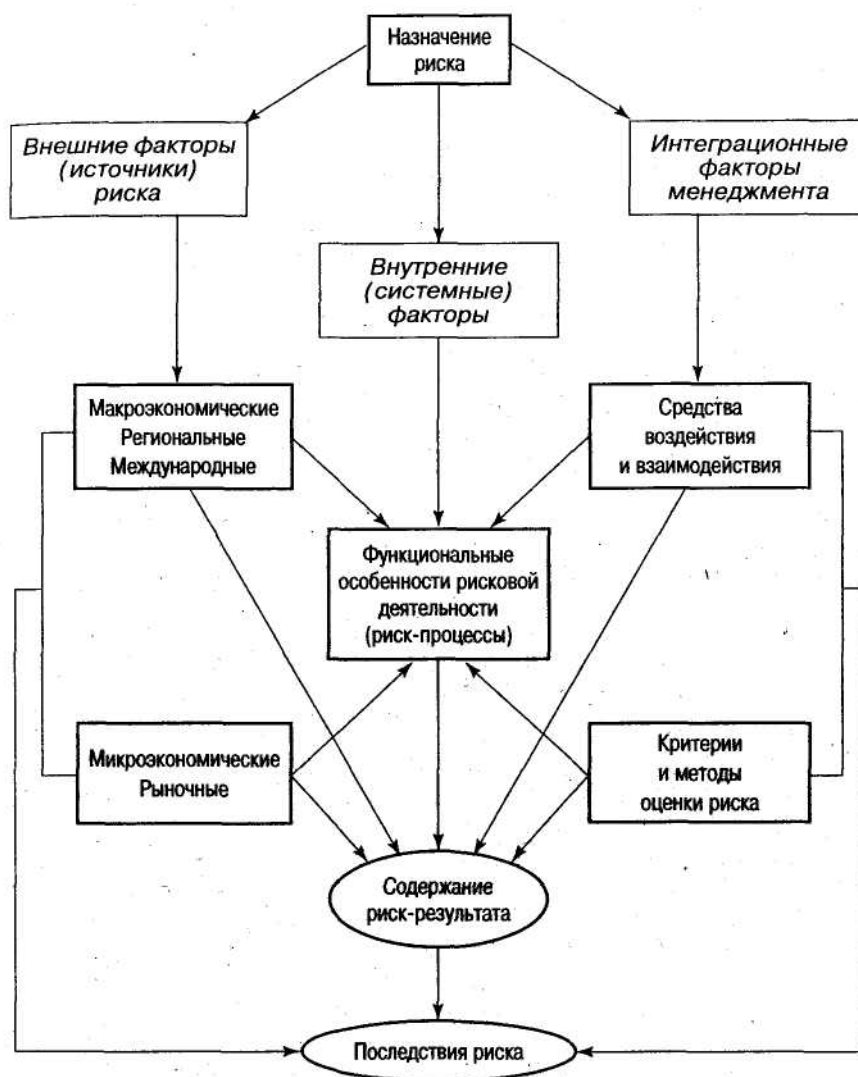


Рис. 11.1. Взаимодействие факторов риска

В табл. 11.1 в укрупненном виде представлена классификация рисков по основным признакам. Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления

посредством имитационного и других-видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей своя система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия факторов (источников) риска, разнообразия рискованных ситуаций, требующих организации и управления, дают основание трактовать риск как категорию менеджмента.

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

- Маркетинговый риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, в снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам.
- Финансовый риск — риск финансовой стратегии фирмы может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.
- Производственный риск — превышение текущих расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.
- Инвестиционный риск — риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации, в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера.

Таблица 11.1

Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери Риск, предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый
Содержание риск-результата	Экономический Социальный Правовой Организационный Инновационный Психологический Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные Политические Экологические Демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный Макроэкономический Региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Рынки факторов производства как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной
Средства воздействия	Целевой, стратегический, тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий Структурный
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный
Метод (методология) •	Экспертный Экономико- математический Дисконтирования Статистический Интуитивный

Среди наиболее распространенных рисков социально-экономического развития страны, воздействующих на менеджмент организации, можно отметить следующие:

экономические —

- утрата национального богатства;
- снижение конкурентоспособности страны;
- падение инвестиционной привлекательности экономики;
- уменьшение доли ВВП на душу населения;
- рост уровня инфляции;

социальные —

- ухудшение материальной обеспеченности населения;
- рост заболеваемости и смертности населения;
- негативная демографическая ситуация;
- снижение уровня образованности населения;

экологические —

- загрязнение окружающей среды;
- вырубка лесов, эрозия почв;

политические —

- изменение экономической политики;
- угроза национальных конфликтов;
- моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию экономики нашей страны. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рисковую деятельность российских предприятий.

Среди рисков, наиболее устойчиво повторяющихся в деятельности предприятия, следует отметить:

- риск, связанный с неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране;
- риск снижения экономического потенциала;
- риск снижения научного и инновационного потенциала;
- риск утраты кадрового потенциала;
- риск имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- риск утраты престижа организации;
- риск потери доходов из-за преступных действий третьих лиц;
- риск изменения стоимости факторов производства;
- риск потери управляемости;
- риск снижения качества продукции и услуг;
- риск изменения внешнеэкономических факторов.

11.2. Антикризисное управление риском

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» — специалистов по управлению в рискованных ситуациях. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось ранее, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

На схеме (рис. 11.2) приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Левая сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений. *Информационный анализ* содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий.



Рис. 11.2. Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения

Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

Организация и реализация включают виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнения, задержек и т. п.), что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и т. п.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. На рассматриваемой схеме показана лишь логика их использования, тогда как на практике осуществляется их комплексное применение.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском.

Как видим, оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенности проявления вероятных последствий.

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие, как «экспертиза и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации.

Профессионализм в управлении рискованной ситуацией в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировым тенденциям развития информационных технологий.

Защита организации от риска выступает важной функцией управления риском в условиях антикризисного управления. Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискованного менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. На успешное выполнение данных функций в значительной степени могут оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций.

В настоящее время широкое распространение получила диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях

развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

В российской экономике широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например, акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, например промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью. Здесь речь должна идти об эффективном использовании договорного права, о соблюдении принятых обязательств перед партнером, о формировании отношений доверия и надежности.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные компании, например автомобильные корпорации США *Ford*, *Chrysler*, *General Motors*, прибегают к взаимовыгодному сотрудничеству и интеграции в автомобильном бизнесе. В России сходный процесс идет между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Информация о потенциальном партнере, о конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, «встречи без галстука», которые позволяют иметь более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Мерой защиты и мерой компенсации -негативного воздействия неуправляемых факторов выступает страхование. Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает: риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

Приведем известный в литературе пример принятия решения страховании [4, с. 211]. Руководитель компании должен принять решение — страховать или не страховать свой парк автомобилей. У руководителя нет уверенности в том, что аварий не будет, а если будут, то не знает, во что они обойдутся. Из статистики известно, что один из десяти водителей попадает один раз в году в аварию и средний ущерб обходится в 200 дол. Если у организации 500 автомобилей, то вероятны 50 аварий в год общей стоимостью 10.0 тыс. дол.. В действительности аварий может быть и больше, а потери выше. При принятии решения о страховании всего парка машин страховой полис будет стоить ПО тыс. дол. ($100 + 10\%$), а решение принимается как бы в условиях неопределенности.

11.3. Методы оценки регионального инвестиционного риска

Наиболее важной проблемой антикризисного управления в России становится активизация развития инвестиционных процессов. Российская-кредитно-финансовая система функционирует в условиях неустойчивой политики, при деформированной структуре кредитно-финансового рынка, слабой законодательной и нормативной поддержке государственного регулирования. Наблюдается тенденция недоверия иностранных инвесторов к инвестиционной инфраструктуре, слабое развитие которой также является одной из причин кризисного состояния инвестиционной сферы.

Процесс стабилизации экономики объективно обуславливает потребность в кредитных ресурсах, их концентрации для вовлечения в производственный сектор экономики. С позиций повышения эффективности инвестиционных процессов особую важность приобретают исследования инвестиционного климата, количественным выражением которого выступают инвестиционные риски, характеризующие вероятность потери средств, вложенных в экономику, вследствие различных экономических, социальных, политических причин. Оценка инвестиционных рисков нужна потенциальным инвесторам, чтобы точнее разобраться в ситуации, предвидеть, вероятные направления ее развития, провести обоснованное сравнение предполагаемых инвестиционных проектов.

Зарубежной практикой накоплен большой опыт оценки инвестиционного климата. Методы оценок, разработанные компаниями *Rund*, *ICRG*, *BERI*, *Frost & Sullivan*, стали общепринятыми, *Rund* выделяет следующие группы факторов риска:

- социально-политические;
- экономические;
- внешних платежных балансов.

Количественные оценки по каждой группе факторов выявляются экспертными методами и проведением модельных расчетов. Результатом исследований выступают рекомендации потенциальному инвестору - в какой степени он рискует, вкладывая свои средства в экономику данного региона.

При оценке инвестиционных рисков в России подходы, разработанные этими компаниями, корректируются и адаптируются. В качестве примера рассмотрим вариант методического подхода к определению величины рисков, основанный на материалах региональных исследований «Региональные инвестиционные риски» из доклада независимых экспертов [2, с. 84—93].

Изменение экономической ситуации в России ставит проблему оценки инвестиционных рисков в ряд ключевых. При этом стремление к наиболее полному учету особенностей российской экономики и ее регионов предопределяет различие в значимости и приоритетности факторов риска: социально-политических, экономических, внешнеэкономических. Величина влияния каждого конкретного фактора оценивается коэффициентом. Ранжирование факторов в каждой группе отражает выделение наиболее важных проблем, с которыми могут столкнуться потенциальные инвесторы.

На схеме (рис. 11.3) и в табл. 11.2 приводятся фрагменты оценочных факторов российских региональных рисков и показатели риска. Инвестиционные риски существенно варьируют по экономическим районам России. С одной стороны, территориальные различия интегрального показателя риска объективно отражают специфику отдельных регионов, их политические, национальные, социальные и экономические различия. С другой стороны, масштаб этих различий свидетельствует о значительном «расслоении» регионов страны по уровню социально-экономического развития. Регионы, в прошлом сосредоточившие на своей территории большой производственный потенциал, находятся в, более выгодных условиях для дальнейшего развития. «Бедные» районы имеют ограниченные потенциальные возможности для формирования благоприятного инвестиционного климата. По мнению экспертов, разрыв между благополучными и неблагополучными регионами со временем увеличивается.

По результатам годовичного мониторинга инвестиционных рисков в регионах России, при определенной условности интегральных показателей риска, эксперты оценивают направления и темпы развития отдельных районов. Очевидно, качество и адекватность оценок регионального предпринимательского климата связаны с накоплением и систематизацией данных, что позволит усовершенствовать методы расчета и их интерпретаций.

Социально-политические	Экономические	Внеэкономические
<ul style="list-style-type: none"> * Угроза стабильности региона извне (межрегиональные конфликты) (1) нет (10) чрезвычайно высокая * Стабильность администрации региона (1) без изменений (10) под угрозой смены * Характеристика официальной оппозиции администрации региона (^) конструктивная (10) деструктивная ' Социальная стабильность региона (1) стабильность (10) крайняя напряженность * Отношения рабочей силы с управленческим аппаратом (1) сотрудничество (10) частые забастовки ' Оценка распределения совокупного дохода в регионе (1) равномерное (10) резкое расслоение общества 	<ul style="list-style-type: none"> " Общее состояние экономики региона (1) очень хорошее (10) серьезные проблемы * Ожидаемый рост валовой продукции экономики региона в постоянных ценах по сравнению с прошлым (1) значительное ускорение (10) резкое падение • Рост производства промышленной продукции в следующем периоде (1) рост более 10% (10) падение более 10% ' Рост капитальных вложений в следующем периоде (1) рост более 10% (10) падение более 10% • Рост потребительского спроса в следующем периоде (1) рост более 10% (10) падение более 10% * Динамика инфляции в следующем периоде (1) существенное замедление (10) резкое ускорение 	<ul style="list-style-type: none"> * Участие предприятий региона в экспортных операциях (1) существенное (10) незначительное * Участие региона в импорте продукции (1) существенное (10) незначительное * Динамика обменного курса рубля по сравнению с курсом, определяемым на ММВБ (1) отставание > 10% (10) опережение > 10% * Поступление в регион валютных кредитов (1) существенное (10) незначительное * Перспективы привлечения в регион иностранных инвестиций (1) инвестиции вероятны (10) регион закрыт для инвестиций * Фактор региональной специфики (1) ситуация благоприятная (10) ситуация неблагоприятная

Рис. 11.23. Факторы российских региональных инвестиционных рисков

По приведенным данным, наиболее привлекательными для потенциальных инвесторов были территории России, обеспечивающие относительную социальную стабильность, обладающие богатым ресурсным или конкурентоспособным производственным потенциалом. К числу благоприятных регионов были отнесены территории Центрального, Поволжского, Западно-Сибирского экономических районов. Промежуточное положение занимал Уральский экономи-

Таблица 11.2

Интегральный показатель риска , 1998 г.

Район	Оценка по данным			
	3 месяцев	6 месяцев	9 месяцев	12 месяцев
Северный	5,78	5,8	5,63	5,73
Северо-Западный	5,72	5,71	5,44	5,32
Центральный	4,68	4,68	4,73	4,78
Волго-Вятский	6,29	6,43	6,67	6,52
Центрально-Черноземный	5,55	5,78	5,75	5,86
Поволжский	5,0	5,02	5,13	5,23
Северо-Кавказский	6,51	7,06	7,08	7,1
Уральский	6,1	6,12	5,87	5,74
Западно-Сибирский	5,5	5,3	5,39	5,29
Восточно-Сибирский	6,15	6,24	6,19	6,21
Дальневосточный	5,44	5,44	5,65	5,51
Калининградская область	6,33	6,57	5,99	5,81

ческий район. Ситуация в других регионах страны сложнее (вероятность межнациональных конфликтов, резкого роста безработицы, обострение финансовых проблем).

Таким образом, новые виды экономических связей вызывают к жизни и новые механизмы их реализации, обусловленные оценкой риска, исследование которых выступает приоритетной проблемой инвестиционного менеджмента.

ВОПРОСЫ

1. Что такое риск и какова его природа?
2. Каковы критерии классификации управленческих рисков?
3. Как оценивается величина риска?
4. Процесс управления риском в антикризисном менеджменте, дать определение и раскрыть содержание.
5. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
6. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
7. Методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений, ft. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

Литература

1. *Альгин А.П.* Риск в экономической деятельности. М.: Знание, 1991.
2. Иностранные инвестиции в России: тенденции и перспективы. Второй аналитический доклад независимых экспертов. М.: ИНФОМАРТ, 1995.
3. *Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г.* Риск в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1996.
4. *Мескон М.Х.* и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
5. *Омаров А.М.* Предпринимательство и риск. М.: РАГС, 1992.
6. Общий и специальный менеджмент: Уч. пособие/Под ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 1997.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб: Специальная литература, 1996.
8. Теория и практика антикризисного управления. М.: ЮНИТИ, 1996.

Глава 12. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении? Могут ли инновации быть средством выхода из кризиса? Всякие ли инновации приемлемы в антикризисном управлении? По каким критериям антикризисного управления следует оценивать инновационные программы?

12.1. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления

Любая социально-экономическая система достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Развитие — это приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности, организации (фирмы), ее рост [5]. Как бы успешно она ни функционировала, но если ее руководство не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, она через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособной. А это означает ослабление позиций на рынках сбыта, потерю потребителей продукции и снижение размеров прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации в организации и может послужить причиной банкротства.

Особенно актуальна эта проблема для экономики нашей страны, переживающей переход к рыночным отношениям. Сложившаяся в настоящее время ситуация в российской экономике характеризуется общим спадом производства и конкурентоспособности продукции, снижением заинтересованности большинства товаропроизводителей в проведении инновационных мероприятий, а также практически полным отсутствием у государственных структур целостной инновационной политики.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, который проявляется в резком снижении управляемости процессами создания и внедрения новшеств, в отсутствии источников финансирования, в свертывании деятельности исследовательских творческих коллективов. С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами становится одной из важнейших задач антикризисного управления.

Вместе с тем характер и особенности развития инновационных процессов определяют не только общая экономическая ситуация, но и закономерности развития, свойственные именно инновационной

сфере, исследование которых осуществляется в рамках теории нововведений начиная с момента ее возникновения. Кроме того, важен такой элемент антикризисного развития, как оценка возможностей эффективного использования в отечественной практике мирового опыта управления в целом и инновационными процессами в частности.

Известный американский экономист Эдвард Деминг, которому японская промышленность обязана рождением и всемирным успехом, изложил в книге «Выход из кризиса» свою программу управления корпорацией в условиях жесткой конкуренции, когда успех одних порождает сложные проблемы для других. Суть этой программы представлена в сформулированных Э. Демингом знаменитых 14 принципах, следовать которым он призывает руководство компаний. Вот некоторые из них:

- сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель — стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места;
- постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность и таким образом непрерывно снижать затраты;
- создайте систему подготовки кадров на рабочих местах;
- сформируйте систему эффективного руководства. Цель инспектирования — помочь людям работать лучше. Контроль за деятельностью служащих нуждается в пересмотре не меньше, чем контроль за деятельностью рабочих;
- внедрите обширную программу повышения квалификации и самосовершенствования;
- сделайте так, чтобы каждый сотрудник компании участвовал в программе преобразований. Преобразования — дело каждого!

Реализация отмеченных принципов напрямую связана с формированием эффективной системы инновационного управления предприятием, позволяющей ему функционировать, избегая кризисных ситуаций «занимать лидирующие позиции в своей отрасли».

Важным условием понимания целей и задач инновационного развития предприятия являются теоретические знания, помогающие понять структуру инновационного процесса, в основе которого лежат инновационные циклы.

Наибольший вклад в развитие теории инновации принадлежит, по мнению специалистов, австрийскому экономисту Й. Шумпетеру, разработавшему в начале века собственную теорию экономического развития. Он считал, что основу экономического роста составляют

нововведения. В соответствии с классификацией Й. Шумпетера понятие «нововведения» рассматривается, как [9]:

1) изготовление нового, т. е. еще неизвестного потребителям, блага или создание нового качества того или иного блага;

2) внедрение нового, т. е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого лежит новое Научное открытие и который может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара;

3) освоение нового рынка сбыта, т. е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет;

4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал ли этот источник прежде, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать;

5) проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения (посредством создания трестов) или подрыв монопольного положения другого предприятия.

Позже, развивая данную теорию, Шумпетер использовал термин *innovation*, что в русском переводе с английского означает «нововведение».

Значительный вклад в формирование теории инновации внесли и русские исследователи. Это прежде всего Н.Д. Кондратьев — автор теории больших конъюнктурных циклов. Волновая теория Кондратьева дала возможность специалистам в области управления исследовать причины спадов в промышленности и определить пути преодоления кризисов за счет инновационного обновления капитала.

Современная концепция теории инновации включает такие понятия, как «жизненный цикл продукции» и «жизненный цикл технологии производства». В самом общем виде структуру жизненного цикла продукции, включая инновационный процесс, можно представить следующим образом (рис. 12.1).

В начальной фазе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) проводятся фундаментальные теоретические исследования, прикладные изыскания и проектно-конструкторские разработки. Результатом их проведения являются новые знания, научные идеи, т. е. полезная информация более высокого порядка, чем ранее существовавшая. В связи с тем, что научное знание стало теоретической основой развития производства, в развитых странах фундаментальным теоретическим исследованиям и

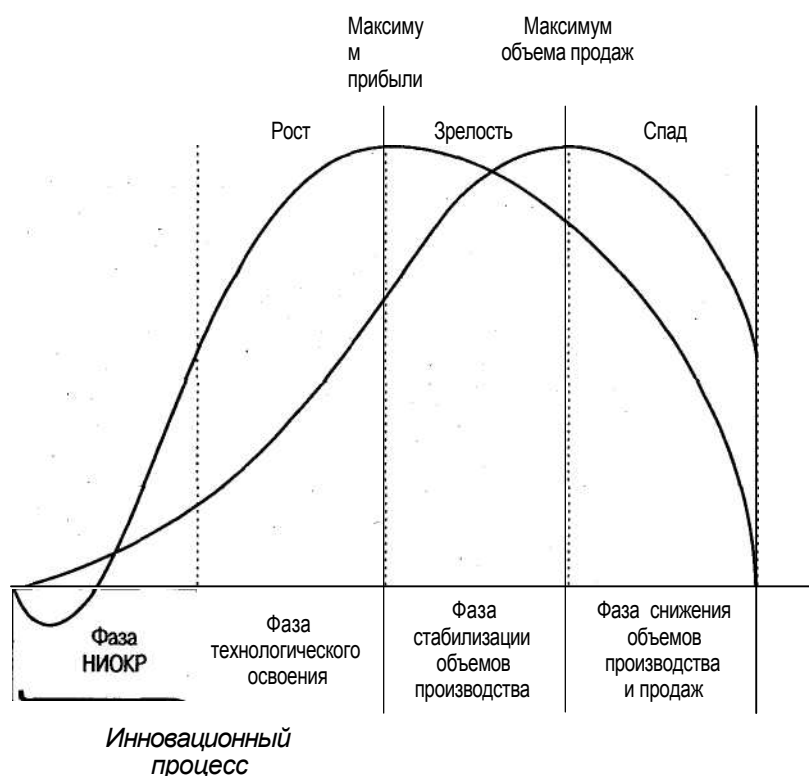


Рис. 12.1. Схема жизненного цикла продукции

поисковым НИР уделяется особое внимание. Именно они образуют потенциал знаний для инновационной деятельности, представляющий собой интеллектуальный продукт, рыночную стоимость которого оценить весьма сложно.

В процессе прикладных изысканий новые знания воплощаются в оригинальных образцах техники и технологии или отдельных элементах, подтверждающих возможность их практического применения.

Этап проектно-конструкторских разработок — заключительный для стадии исследования. Исследование должно завершаться поиском действенных форм внедрения в производство полученных знаний, способных обеспечить его качественные изменения. Выполнение этого требования возможно посредством нововведений, способствующих внедрению изобретений в производство.

В процессе проектно-конструкторских, опытно-технологических работ формируется новая научно-техническая информация, отража-

емая в соответствующей документации. На данном этапе часто изготавливается первый образец новой техники или другого новшества, который является формой выражения полученной информации, ее своеобразной иллюстрацией.

Основными целями фазы технологического освоения производства являются его подготовка к внедрению результатов разработок и обеспечение необходимых для этого условий. Здесь осуществляется непосредственное взаимодействие науки и производства, от которого зависят темпы освоения прогрессивных новшеств, сроки их внедрения и начало массового производства новых продуктов.

На следующей фазе происходит тиражирование новых продуктов. Стабильное производство призвано обеспечить удовлетворение потребностей общества в конкретных видах изделий заданного качества и количества. В этом состоит сущность данного этапа.

Последняя фаза жизненного цикла продукции демонстрирует стадию, когда рынок достигает насыщения, происходит снижение объемов продаж и дальнейшее обеспечение спроса на продукцию возможно благодаря применению новых технических или технологических решений с целью обновления выпускаемой продукции и закрепления положения предприятия на рынке.

Изучение жизненного цикла продукции приводит к ряду выводов, которые полезно иметь в виду, определяя стратегию инновационного процесса:

- кривые изменения прибыли и объема продаж продукции демонстрируют случай успешного внедрения новшеств на рынок. После компенсации всех стартовых затрат, связанных с НИОКР, требующих больших инвестиций, рост прибыли значителен. Однако инновационный процесс характеризуется условиями неопределенности и всегда существует большой риск рыночной неудачи новшества;
- * первоначальный успех зависит во многом от способности разработать действительно новый продукт, удовлетворяющий спрос рынка, тогда как последующая прибыль зависит в основном от маркетинга и уровня производства, обеспечивающего требуемый объем продаж с наименьшими затратами.

Инновационный процесс, являясь частью жизненного цикла продукции, включает различные стадии — начиная от исследования и разработки новой технической идеи, технологии и кончая доведением ее до промышленного внедрения, получения нового продукта и его коммерциализации. Заключительный этап инновационного процесса, связанный с освоением масштабного производства новой продукции, требует реконструкции производственных мощностей,

совершенствования технологии, подготовки персонала, рекламной деятельности и т. д. На финансирование работ на данном этапе потребуется значительно больше (примерно в 6—8 раз) затрат, чем на исследования и разработки. Величина этих затрат также зависит от объемов освоения новых видов продукции. Однако инвестиции продолжают носить рисковый характер, так как реакция рынка на этом этапе еще неизвестна и риски отторжения предлагаемого товара весьма вероятны. Здесь важно помнить, что новый продукт, созданный с учетом всех достижений научно-технического прогресса, может быть не востребован на рынке. Поэтому очень важен этап коммерциализации, где через маркетинг формируется спрос на новую продукцию, осуществляется обратная связь с потребителями произведенного нового продукта и определяется дальнейший ход исследований и разработок.

Все рассмотренные этапы инновационного процесса предполагают свои методы организации труда, управления, финансирования, кадрового обучения. Для уменьшения риска и обеспечения успеха предприятие должно интегрировать различные этапы инновационного процесса в единую цепь, каждое звено которой выполняет важную задачу в достижении общей цели — получения нововведения, а затем нового изделия или технологии.

Здесь особую важность приобретает стыковка звеньев, обеспечивающая непрерывность, гибкость и динамику всего процесса, когда результат предшествующего этапа служит основой для поступательного движения на следующий. Эти процессы сопровождаются принятием инновационных решений относительно приоритетных направлений инновационной деятельности предприятия. Причем объектом инноваций в антикризисном управлении могут быть не только новая продукция и новые технологии, на что обычно обращается основное внимание, но и новые рынки, новые методы управления, новые организационные структуры и т. д.

В условиях общего ускорения научно-технического прогресса, глобализации и интернационализации рынка, усиления конкуренции, которое сопровождается сокращением сроков действия конкурентных преимуществ и необходимостью разделения рынка на сектора, ниши и микросегменты, инновационность становится ключевым фактором успеха, если не единственным средством выживания. А стратегическое управление нововведениями — важнейшей задачей антикризисной политики предприятия, выполнение которой во многом зависит от качества принимаемых инновационных решений, от возможности находить такие решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной

цели по созданию конкурентоспособной продукции. При принятии такого рода управленческих решений следует исходить из особенностей инновационного процесса, учитывать степень новизны нововведений, их потенциал, ресурсные возможности предприятия. На рис. 12.2 представлена схема процесса принятия инновационных решений [7].

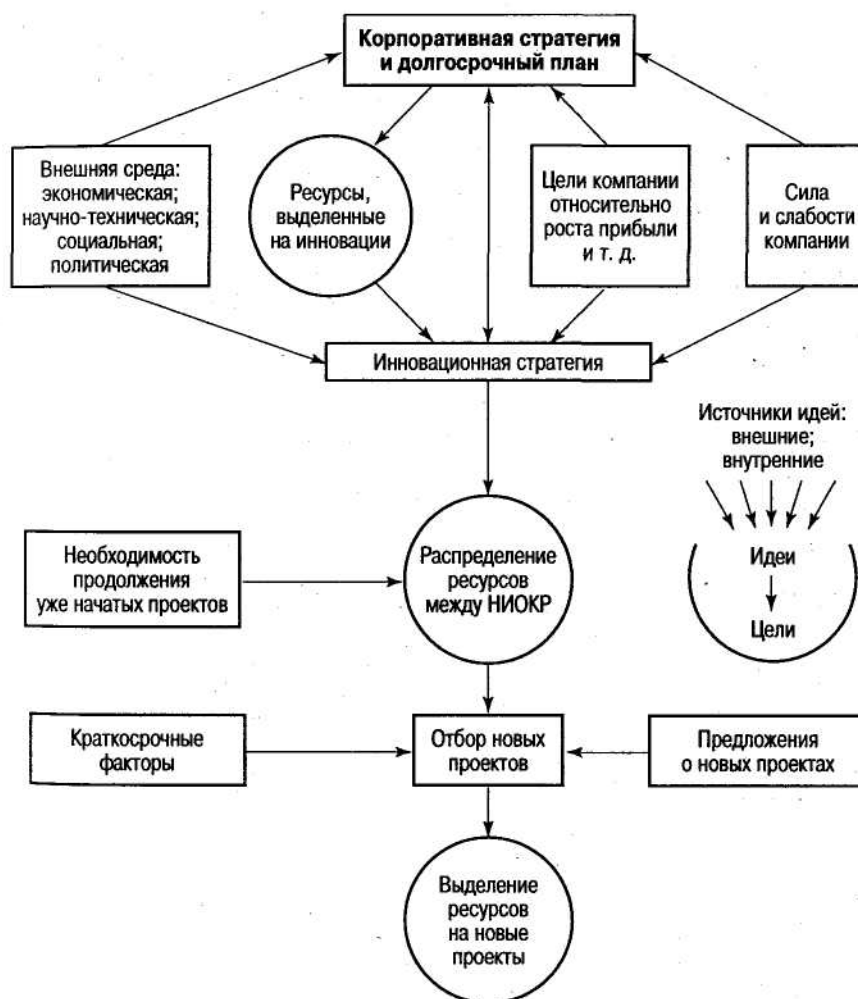


Рис. 12.2. Процесс принятия инновационных решений

В верхней части рисунка показана комбинация прогнозов общеэкономической обстановки и анализа возможностей при формулировании стратегии, а в нижней — выводы для процесса отбора проектов. Эти две части связаны воедино инновационной стратегией.

Отправной точкой процесса принятия инновационного решения является формирование инновационной цели. Инновационная цель предприятия представляет собой желаемый результат его деятельности, который может быть достигнут в определенные сроки за счет повышения инновационного потенциала предприятия. Инновационная цель зарождается на стадии фундаментальных разработок, где генерируются идеи, и уточняется в зависимости от ресурсных возможностей предприятия, а затем реализуется в форме проектов или программ.

Инновационная деятельность связана с привлечением различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и затраты времени на НИОКР и технологическое освоение масштабного производства новой продукции, особая роль здесь принадлежит управленческому персоналу, его способности разрабатывать и принимать инновационные решения.

12.2. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении

Процесс формирования эффективной системы инновационного управления зависит от уровня инновационного потенциала предприятия — его возможности в достижении поставленных инновационных целей. Реализация этих целей в глобальных масштабах выступает как средство получения достаточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, упрочения, а затем и повышения конкурентных возможностей на рынке, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом.

Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций. Инновационный потенциал предприятия определяется как техническими факторами, так и управленческими. К ним относятся:

- сложившийся ранее уровень развития производства;
- состояние механизма и системы управления;
- тип и ориентация организационной структуры;
- тенденции экономической и инновационной политики;
- понимание потребности в различного рода изменениях и готовность к ним персонала и т. д.

Все факторы, определяющие уровень инновационного потенциала, можно подразделить на следующие группы:

- факторы собственно инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;
- факторы внутренней среды;
- факторы внешней среды.

Первая группа факторов представляет собой совокупность собственных внутренних возможностей инновационного процесса как сложной обособленной системы, определяющих ее развитие. Здесь в первую очередь выделяют такие элементы инновационного процесса, как постановка целей, выработка инновационных решений, разработка проектов и программ.

Состав второй группы складывается из возможностей самого предприятия, проявляющихся в различных аспектах его финансово-хозяйственного положения, состояния организационной структуры управления, организационно-технического⁴ уровня коммуникационной системы и т.д. Инновационный потенциал предприятия определяется также величиной его ресурсов как материальных, так и информационных, и напрямую зависит от качества, профессионализма и решительности управленческих кадров.

На уровень развития инновационного потенциала фирмы оказывают большое влияние факторы, представленные на схеме 12.3 [1].

Перечислены причины, способствующие и затрудняющие разработку нововведений в организации, инновационные способности которой определяются не только ее размерами, величиной капитала,

Факторы, способствующие разработке нововведений	Факторы, не способствующие разработке нововведений
1. Сохранение и расширение производственной базы 2. Сокращение затрат 3. Реализация нужд и предложений потребителя 4. Повышение научно-технического потенциала специалистов 5. Имидж корпорации	1. Высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений 2. Длительные сроки между разработкой нововведения и выходом изделия на рынок 3. Большая неуверенность в успехе 4. Непатентоспособность нововведения 5. Трудности в сохранении доли на рынке 6. Отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров

Рис. 12.3. Факторы, оказывающие воздействие на разработку нововведений

развитием производственной базы и др., но и уровнем научно-технического и управленческого потенциала специалистов. Отличительными признаками инновационных предприятий (фирм) являются:

- 1) организация специальной группы, отвечающей за создание новых идей;
- 2) поиск этой группой разнообразных источников информации, как внутри-, так и внефирменных;
- 3) использование разнообразной современной практики стимулирования творческой активности работников;
- 4) поощрение и поддержка менеджерами инновационной активности служащих на всех уровнях с помощью специальных бюджетных ассигнований;
- 5) поощрение принятия решений по отбору и внедрению нововведений на коллективной основе;
- 6) четкая стратегия управления нововведениями.

Если первые пять признаков характеризуют организационную направленность фирмы на работу с персоналом, то шестой отражает необходимость существования четко сформулированной инновационной стратегии, которая на долгосрочной основе создает необходимые условия для генерирования новых идей.

Инновационная стратегия теснейшим образом связана с принципами предпринимательского управления, она требует от руководителя способности предвидения, личного мужества и реализма, предпринимательского подхода, воображения, инициативности и рациональности. Важное условие управления в сложных системах — способность определения приоритетов. Ответственность за инновационную стратегию, определяющую выживание предприятия, лежит на плечах управляющих. Задача высшего руководства в этой связи состоит в том, чтобы выявлять управленческий потенциал, необходимый для конкретных условий функционирования организации, систематически просматривать свои внутренние «запасы» управленческих талантов, определять масштабы и цели необходимой управленческой подготовки и выделять соответствующие ресурсы.

В литературе различают два основных типа инновационной стратегии:

- адаптивную, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке, т. е. в целях выживания;
- конкурентную, когда нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

Адаптивную стратегию характеризует концентрация усилий на частичных изменениях, дополнительных улучшениях существующих продуктов, рынков, технологий, зачастую идущих в русле сложившихся, традиционных для данной организации путей достижения успеха. Такая стратегия лишает организацию возможности видеть и использовать новые производственные и рыночные возможности, находить новые конкурентные преимущества и, к тому же, делает ее, стратегию, весьма предсказуемой для конкурентов. Эта проблема обычно остро стоит перед теми предприятиями, которые занимали весьма прочные позиции в своей отрасли, но не смогли отказаться от привычных подходов. В практике было много примеров, когда фирма относительно успешно функционировала, но не развивалась. Между этими двумя процессами возникает противоречие, которое в случае обострения может привести к кризису. Примером тому может служить история развития таких компаний, как *General Motors* или *IBM*, которые не смогли избежать кризиса, хотя являлись одними из преуспевающих. Одну из основных причин кризиса и возможности выхода из него они увидели в управлении.

Адаптивные организации могут продолжать свой привычный путь, приведший их в прошлом к успеху, лишь в той степени, в какой конкурентные условия остаются относительно статичными. Но когда эти условия резко меняются, адаптивный подход не дает возможности критически переоценить методы решения проблем, в чем и состоит его опасность.

Конкурентная стратегия, основанная на творческом подходе, предполагает как бы двойную обратную связь путем анализа инновационной среды организации, которая складывается из факторов инновационного потенциала. Эта стратегия требует постоянной инновационное™, самосовершенствования организации через постоянную оценку и экспериментирование в области способов анализа и решения проблем.

Примером постоянной и интенсивной инновационной деятельности, ведущей к завоеванию рыночных позиций, может служить южнокорейский конгломерат *Samsung*, состоящий из 25 фирм, выпускающих широкий ассортимент продукции: электронные компоненты, компьютеры, грузовые автомобили, строительное оборудование, суда и др. [1]. Созданный 50 лет назад, *Samsung* на первых порах лишь копировал образцы, осваивал чужую продукцию по лицензиям и т. п., теперь же имеет собственные передовые разработки в области электроники, идущие на экспорт.

Основу его стратегии составляют интенсивные инвестиции в исследования и разработки, развитие производства, подготовку кадров.

На эти цели расходуется ежегодно 2,5 млрд. дол. Один из аспектов стратегии *Samsung* — перевод сборки простых изделий бытовой электроники в страны с более дешевой рабочей силой и концентрация отечественных мощностей на разработке и производстве продукции высокой стоимости, в частности вкладываются большие средства в производства с перспективой роста (например, в аэрокосмическую промышленность). С целью освоения областей высокой технологии созданы 13 центров НИОКР в других странах.

Стратегия нововведений уже привела к значительным успехам на рынке электроники. Дочерняя компания *Samsung Electronics* превращается из массового производителя дешевых телевизоров в новатора в некоторых областях мирового рынка продукции электроники, в частности полупроводников, элементов памяти, телефонной аппаратуры. На эти цели фирмой было затрачено более 3 млрд. дол. В исследования и разработки в области бытовой электроники *Samsung* вкладывает около 10% объема продаж.

Samsung Heavy Industries впервые в мире разработала новый тип танкера, затратила 900 млн. дол. на строительство автомобильного завода, планирует совместные с американскими компаниями работы по созданию электромобиля. *Samsung aerospace*, начав в 1977 г. с производства электронных часов и фотокамер, сейчас участвует в производстве вертолетов с *Bell Canada*, сотрудничает с *Lockheed* и *Pratt & Wyttny*, выпускает многие виды компонентов для самолетов, производимых во всем мире, планирует самостоятельное производство самолетов и коммуникационного спутника. Ее производство еще не достигло уровня рентабельности, но, как считает президент компании, приобретение технологии намного важнее, чем высокие показатели текущей прибыли.

Как видно из примера, инновационная деятельность крупных компаний, успешно действующих на рынке, развивается, как правило, широким фронтом и распространяется на соответствующие организационные подразделения.

Уровень инновационного потенциала предприятия во многом зависит от всего предшествующего опыта, условий функционирования подразделений **НИОКР**, уровня производства, маркетинга. Решающим фактором здесь является то, как усваивается управленческий опыт, какие уроки извлекаются из прошлого. Специалисты выделяют четыре различных, но взаимосвязанных уровня организационного опыта [2].

1. Уровень внешнего окружения — условия, конкуренты, потребители и т. п.

2. Уровень собственных действий организации (менеджера) — инновационная стратегия, процедуры и методы управления и т.д.

3. Уровень процессов и методов выявления, определения и решения проблем, применяемых организацией (менеджером), например культура, уровень знаний, функциональная специализация;

4. Уровень организационного сознания, объединяющий первые три.

Адаптивные организации рассматривают в каждый данный момент явления одного уровня, ограничивая тем свое развитие, имеют при этом лишь краткосрочный финансовый успех, но не получают конкурентного преимущества.

Организации, нацеленные на использование всех уровней организационного опыта, отличаются способностью экспериментировать, анализировать успехи и неудачи, делать выводы из практики. В основе их деятельности — системное мышление, открывающее возможности для творчества.

Творчество имеет два важных аспекта. Один из них — личная гибкость, т. е. способность изменить собственное поведение под воздействием реальности. Менеджеры должны быть способны отказаться от укоренившихся привычек и рутины, расширять возможности своего поведения, проникая в неисследованные области. Другой аспект — желание принимать риск. Придать менеджменту творческий характер значит освободить его от страха потерпеть неудачу. В этом контексте результаты действий, положительные или отрицательные, рассматриваются не как успех или неудача, а как информация, используемая для выработки дальнейших действий.

Таким образом, инновационный потенциал организации, помимо качеств НИОКР и технологического производственного уровня развития организации, зависит от уровня организационного сознания управленческого персонала.

12.3. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития

Инновационный потенциал организации складывается из факторов, дающих оценку состояния ее внутренней среды, характеризующих ее конкурентоспособность и конкурентные преимущества, и из факторов внешней среды, которые как бы определяют привлекательность инновационного рынка для организации. И здесь инновационные возможности, предоставляемые организации ее внешней средой, во многом зависят от инновационной политики государства. Огромные

затраты на НИОКР, риск при их проведении, необходимость определения приоритетных направлений развития, формирование инфраструктуры для инновационной деятельности, координация деятельности государственного и частного сектора, разработка новых и пересмотр действующих законодательных актов, способствующих активизации инновационного процесса, — все это требует государственных гарантий, финансирования, организационной и информационной помощи. Государство является одним из важнейших внешних факторов, от которого во многом зависят инновационные возможности организации.

Ситуация, сложившаяся сейчас в российской инновационной сфере, однозначно определяется как кризисная. С одной стороны, она характеризуется наличием проблем инфраструктурного обеспечения инновационных процессов с учетом новой экономической ситуации, а с другой — отсутствием механизма стимулирования высокой активности участников инновационных процессов, инновационной восприимчивости товаропроизводителей, прежде всего ведущих отраслей промышленности, формирования рынка инновационных продуктов, государственных гарантий стабильности в сфере интеллектуального труда и производства.

Инновационный кризис протекает в условиях общего кризиса, т. е. в условиях принципиальных изменений характера производственных отношений, изменений мотивации к труду, все это усугубляется социально-экономической и политической нестабильностью в обществе. Единственный выход из сложившейся ситуации — структурная перестройка промышленного производства, основанная на передовых технологиях и смешанных формах собственности.

В настоящее время отраслевую структуру экономики России западные специалисты характеризуют как типичную для развивающейся (а не экономически зрелой) страны [8]. Основным признаком отсталости считается высокий удельный вес тяжелой промышленности и низкий удельный вес сферы услуг, современных отраслей машиностроения, приборостроения и др.

Устаревшие производственные мощности, огромные монополизированные государственные предприятия — все это порождает трудности для структурной перестройки. Она должна быть направлена на внедрение передовой технологии в области использования: новых материалов, предназначенных для замены традиционных (синтезированные металлопластики, керамика и т.д.); передовой биотехнологии, основанной на широком использовании микроорганизмов; агрономии и биоагрокультуры; оптической технологии (оптроники);

телематике (электронная почта при сохранении конфиденциальности); микроэлектроники и создания искусственного интеллекта.

Успехов в этом направлении в России можно достичь только на уровне государственной антикризисной инновационной политики, поскольку предприятия не способны добиться таких изменений самостоятельно.

Изучение опыта экономически развитых стран по созданию механизма государственного регулирования научно-технического развития является позитивным фактором в преодолении инновационного кризиса в нашей стране.

Осуществление научно-технической политики США базируется на хорошо развитой институциональной структуре [2]. Основными рычагами федерального правительства в стимулировании НИОКР являются два крупных межведомственных органа — Американский научный фонд, координирующий направления фундаментальных исследований, и Американский научный совет, представляющий интересы промышленности и университетов в научно-технической политике. Важнейшую роль в осуществлении государственных исследовательских программ играют Министерство обороны и Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства (НАСА). Другие министерства и государственные организации (Министерство энергетики, Национальный институт здравоохранения, Национальное бюро стандартов и др.) также оказывают содействие в стимулировании НИОКР, но только в пределах отраслевых программ.

Особенностью американской структуры управления научно-техническим прогрессом является тесное взаимодействие государства и частного бизнеса. Значителен удельный вес смешанных, финансируемых за счет государственных и частных источников, организаций. Среди них — Национальный центр промышленных исследований, Национальная академия наук, Национальная техническая академия и Американская ассоциация содействия развитию науки, основная задача которых заключается в поисках путей повышения научно-технического и экономического потенциала страны. Одно из направлений реализации этой задачи — эффективное использование уже накопленного арсенала достижений, изобретений и нововведений, полученных в ходе выполнения федеральных программ и контрактов, и передача их для внедрения в частный сектор.

Особое внимание в США с конца 80-х и начала 90-х годов уделяется передаче федеральных технологий — технологическому трансферу. Заинтересованность федерального правительства и частного

сектора в трансфере огромна, так как проведенные в США исследования показали, что один доллар, потраченный на фундаментальные исследования, дает отдачу в размере двух долларов через шесть-семь лет, а от передачи технологии можно получить экономический эффект в соотношении 20:1 и выше и результаты могут быть достигнуты иногда уже в течение нескольких дней [2].

Технологический трансферт способствует расширению объема продаж и рынков сбыта; созданию новой, более совершенной техники и технологии; сокращению стоимости производства; стимулированию теоретических и прикладных исследований, которые ранее считались практически не выполнимыми; сокращению сроков проведения НИОКР и внедрения новой техники; повышению производительности труда; сокращению издержек производства; повышению качества и расширению границ применения полученной ранее техники и технологии; улучшению организации производства; повышению квалификации кадров.

В США действует Закон о передаче федеральной технологии, принятый в 1986 г., который в 90-е годы был подкреплён рядом законодательных актов по стимулированию такой, передачи, где были пересмотрены положения по охране авторских прав на федеральную технологию, расширены масштабы лицензирования, разработаны мероприятия, направленные на повышение материальной заинтересованности ученых и инженеров от внедрения технологии.

В Японии вопросами инновационной политики государства занимаются высшие государственные органы власти. Премьер-министр Японии возглавляет Совет по делам науки (рис. 12.4) [3]. В его



Рис. 12.4. Организационная структура государственного управления НТП в Японии

состав входят руководители ряда министерств, а также представители крупнейших частных промышленных корпораций. Совет по делам науки формулирует стратегическую линию научно-технического развития страны и определяет размеры расходов на НИОКР из государственного бюджета. Управление по науке и технике осуществляет разработку и реализацию наиболее крупных национальных программ (космические исследования, разработка аппаратуры для ядерных реакторов и др.). В его рамках функционирует Японская корпорация развития исследований, занимающаяся поддержкой новых наукоемких фирм.

Министерство внешней торговли и промышленности (МВТП) играет ключевую роль в разработке промышленных НИОКР и их внедрении. Контроль за выполнением конкретных направлений работ осуществляется Управлением по науке и технике. Под эгидой МВТП находится и Японская ассоциация промышленной технологии, которая занимается экспортом и импортом лицензий. Управление национальной обороны стимулирует некоторые исследования в ракетно- и авиастроении, а также электронной промышленности, имеющие как военное, так и гражданское применение.

Механизм, с помощью которого японское государство реализует свою инновационную политику, достаточно прост. После определения приоритетного направления исследований МВТП предлагает всем крупным корпорациям с соответствующим производственным профилем принять участие в реализации программы. Министерство предоставляет корпорациям свои научные лаборатории, «подключает» к исследованиям ведущих ученых и специалистов из университетов, однако не оказывает сколько-нибудь существенной финансовой поддержки. Основные же затраты, связанные с проведением НИОКР, коллективно осуществляют корпорации-участницы. Результаты исследований и разработок, а также ноу-хау сообщаются всем заинтересованным компаниям. Японское правительство не выделяет значительных средств на финансирование промышленных НИОКР, равно как и не гарантирует компаниям рынков сбыта для новой продукции, но оно принимает протекционистские меры для защиты национального рынка и тем самым помогает корпорациям «встать на ноги» на передовых направлениях НТП. Поэтому японские производители наукоемкой продукции на внутреннем рынке практически не испытывают давления со стороны иностранных конкурентов.

Самым серьезным изменением, происшедшим в концепции государственного регулирования НТП Японии в 80-е годы, было намерение правительства этой страны уже в ближайшее десятилетие

вывести ее в мировые лидеры в новейших, еще окончательно не сформированных отраслях и производствах (новые материалы, микроэлектроника, биотехнология, оптроника).

Инновационная политика западноевропейских стран базируется на стимулировании «национальных чемпионов» — небольшого числа крупных корпораций, способных конкурировать с ведущими фирмами США и Японии. Им достается основная часть государственных средств на промышленные НИОКР. Так, в Великобритании более 80% государственных дотаций на проведение исследований и разработок в микроэлектронике приходилось на пять фирм [3]. Однако концентрация финансовых ресурсов на проведение НИОКР и «банка идей» в руках небольшой группы крупнейших корпораций, по мнению С. Вудса, привела к ослаблению конкурентной борьбы внутри отраслей и затормозила распространение передовых технологий и разработок в другие отрасли экономики. Результатом такой политики явилось явное отставание западноевропейских производителей от передовых корпораций США и Японии.

Одной из главных особенностей западноевропейской научно-технической политики начиная с 80-х годов стало государственное регулирование крупномасштабных программ на международном (преимущественно межевропейском) уровне. Совет ЕС стал играть все более заметную роль в координации научно-технического развития стран, входящих в ЕС, особенно в новейших отраслях.

Здесь выделяются *три основные причины переноса западноевропейской инновационной политики на общеевропейский уровень [3]. Во-первых, к началу 80-х годов национальный научный и финансовый потенциал в значительной степени оказался исчерпанным. Для мобилизации дополнительных ресурсов и получения ноу-хау необходимо было развивать международную кооперацию. Во-вторых, принятые программы на национальном уровне оказались неэффективными из-за небольших размеров рынка. В-третьих, конкурентные позиции европейской промышленности (особенно в микроэлектронике) еще более ухудшились.

Обобщение мирового опыта дает возможность сформулировать основные задачи антикризисной инновационной политики государства:

- активизация деятельности государственных предприятий, различных ведомств, АО и других структур по использованию имеющегося научно-технического потенциала страны в целях эффективного внедрения в экономику государства изобретений и других нововведений и достижений путем разработки и внедрения законодательной базы по стимулированию инновационной деятельности;

- создание общегосударственного центра, занимающегося проблемами передачи технологии (по аналогии с Национальным институтом стандартов Министерства торговли США);
- разработка программ по использованию передовых технологий, которую следует поручить соответствующему ведомству, тесно связанному с проблемами конверсии;
- формирование инновационной инфраструктуры, которая может включать акционерные общества, предприятия, университеты, академические институты, научные лаборатории. Для решения определенной научной задачи в эти консорциумы делегируются ученые и инженеры участников сторон, представленных в данном консорциуме;
- выпуск специальных изданий, регулярно публикующих информацию об имеющихся изобретениях, нововведениях и достижениях, представляющих интерес для российской экономики.

12.4. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Создание новых инновационных структур — одна из основных задач экономической политики как экономически развитых, так и развивающихся стран. Эти структуры позволяют стабилизировать экономическую ситуацию. Даже в развитых экономических системах они в ряде случаев создаются в период экономического спада, структурной перестройки, сопровождающихся сокращением рабочих мест, уменьшением объемов бюджетных ассигнований на научное развитие, а также в условиях значительного накопления научно-технического потенциала при отсутствии механизма доведения имеющихся идей до конкретного потребителя и достижения коммерческого успеха.

Инновационные структуры нового типа в ряде случаев возникли как условие выхода из кризисной ситуации (рис. 12.5) [4].

Эффективное управление инновационным процессом требует специальных организационно-экономических механизмов. Это, в первую очередь, связано с условиями неопределенности, которые характерны для инновационной деятельности. Неопределенность охватывает практически все фазы: от научно-исследовательских работ до продажи научно-технической продукции на рынке. Всегда существует опасность того, что стоимость полученных инновационных решений может оказаться слишком высока или новая продукция

Наименование парка	Причины его создания
Исследовательский парк Эванстон, штат Иллинойс (США)	Снижение конкурентоспособности продукции, производимой в штате Тревога общественности по поводу «утечки мозгов», выезд высококвалифицированных специалистов и ученых в другие штаты Снижение объемов инновационной деятельности и производства, которое привело к сокращению рабочих мест в штате Сокращение налоговых отчислений городу и штату, что привело к ограничению возможности по поддержке и стимулированию науки и образования
Исследовательский инкубатор университета, г. Остин, штат Техас (США)	Необходимость преодоления экономикой штата трудностей, связанных с проведением структурной перестройки Сокращение федеральных средств, выделяемых на проведение исследований, а также возможности штатов в финансовой поддержке вузов (бюджетные ассигнования сократились на 1/3)
Технологический парк, г. Дортмунд; Инновационный технологический центр, г. Саарбрюккен; Технологический центр, г. Шверте; Технологический центр, г. Аахен; Технологический центр, г. Ганновер; Технологический центр, г. Мюнхен (Германия)	Стремление выйти из зависимости от сталелитейного производства к экономическому разнообразию (Дортмунд, Шверте, Саарбрюккен), снизить зависимость от одной или двух отраслей тяжелой промышленности; выход из экономической депрессии
Технополисы (Япония)	Реакция на необходимость проводить структурную перестройку с ориентацией на развитие наукоемких отраслей, софтизацию экономики, развитие малых и средних наукоемких фирм, систему технологического трансферта; выход и борьба за лидерство на мировом рынке научно-технической продукции, создание точек роста в условиях стабилизации темпов экономического роста

Рис. 12.5. Причины создания технопарков, бизнес-инкубаторов и технологических центров в мировой практике

потерпит коммерческую неудачу на рынке. Вероятность неэффективности инвестиций зависит от вероятности коммерческого успеха. Эта проблема может быть решена путем формирования специальной инфраструктуры, поддерживающей инновационный процесс.

Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной деятельности, технологического трансферта, коммерциализации научно-технической продукции.

Создание инновационной инфраструктуры зависит от уровня технологического и экономического развития национальной экономики. В странах, имеющих развитую производственную инфраструктуру, наблюдается процесс софтизации (soft infrastructure в отличие от hard infrastructure), характеризующийся повышением роли не вещественных, нематериальных факторов производства, информатизацией общества. Софтизация переплетается с сервизацией — опережающим развитием сферы услуг. Таким образом, формируются реальные возможности создания сети консалтинговых, инжиниринговых, сервисных, информационных услуг, способствующих поддержке инновационных процессов.

В условиях трансформирующегося общества инновационная инфраструктура должна способствовать вхождению науки в рыночную среду, развитию предпринимательства в научно-технической сфере, поэтому ее формирование во многом определяется состоянием рыночной инфраструктуры.

При формировании рыночных отношений инновационная инфраструктура является средой, способной снизить неопределенность инновационных процессов и благоприятствующей рисковому предпринимательству. В этом качестве она выступает в отношении как отдельного хозяйствующего субъекта (предприятия, фирмы), так и целого региона.

Инновационная инфраструктура аккумулирует финансовые ресурсы, действуя как инвестиционный механизм инновационных процессов. Она объединяет капиталы институциональных инвесторов, при этом не только финансируются высокие технологии и наукоемкое производство, но и берется плата за риск, т. е. риск выступает в качестве объекта купли-продажи.

Инновационная инфраструктура распределяет риск по следующим направлениям:

- между участниками венчура;
- *. по фазам инновационного процесса;

- между институциональными инвесторами и государством;
- * снижает риск инвестирования в данном регионе.

В рамках инфраструктуры получают значительное развитие такие инновационные структуры, как научно-технические парки, бизнес-инкубаторы, технополисы, центры высоких технологий и т. п. Все эти структуры, вне зависимости от названия и внутренней организации, имеют общие цели: формирование условий, благоприятных для развития ин-новационной деятельности; поддержка создания и развития венчурных фирм, представляющих собой рисковое предприятие небольшого размера, занятое разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты; селекция и поддержка перспективных научных проектов; успешная коммерциализация результатов научных исследований и научно-технических разработок. В их недрах формируются качественно новые подходы к организации труда ученых университетов и молодых исследователей, обучению студентов. Технопарки решают важнейшие проблемы региона: дают новые рабочие места, способствуют структурной перестройке и переходу традиционных производств на новые технологии, поэтому участие властей всех уровней в развитии технопарка имеет большое значение.

В зависимости от ориентации на определенную фазу инновационного цикла технопарки можно разделить на исследовательские (научные), технологические и промышленные. Исследовательские парки обеспечивают условия для эффективного проведения научных разработок. Технологические парки способствуют организации малых наукоемких производств, ориентированных на трансферт высоких технологий, коммерциализацию результатов научно-технических разработок. Промышленные парки занимаются размещением малых наукоемких производств на определенной замкнутой территории, созданием производственных помещений и рабочих мест.

Структура технопарков может быть различной, но все они имеют следующие функциональные элементы: коммерческий центр, включая консалтинговые, ижиниринговые, аудиторские фирмы, венчурный фонд, инкубатор малых наукоемких фирм, бизнес-центр. С развитием и становлением парка его структурные элементы могут меняться, это гибкая организация (рис. 12.6) [4]. Одной из важнейших задач, стоящих перед технопарком, является доведение результатов научно-технических разработок до потребителя.

Бизнес-инкубаторы четко нацелены на «выращивание» малых наукоемких предприятий. Старт — очень трудная пора для начинающих предпринимателей. Только одна из 10-12 научных разработок достигает коммерческого успеха, из вновь образуемых в США фирм

только 24% дают положительные результаты в первый год, а высокой эффективности достигают лишь 4,9% их общего числа. Фирмы же, которые вышли из инкубатора, в большинстве случаев (от 87 до 93%) успешно справляются с трудностями рынка [4]. После того как фирма встала на ноги, она выходит из инкубатора и может работать или в технопарке, или самостоятельно, или войти в другую компанию. Все перечисленные в схеме (рис. 12.5) причины создания инновационных инфраструктур актуальны и для нашей страны. Одним из позитивных факторов развития инновационных структур является создание предприятий малого и среднего бизнеса, что помогает решать проблему занятости и социальной стабильности общества и в целом способствует решению задач инновационной политики в рамках антикризисного управления.

12.5. Инновационные проекты, критерии их отбора

Инновационные структуры типа технопарка, бизнес-инкубатора, техноцентра, инновационного фонда и др. при формировании стратегии своего развития, как правило, определяют, в какой роли они будут выступать: адаптера, инноватора или реципиента (или выбирают их эффективное сочетание). В зависимости от избранной стратегии формируются критерии отбора инновационных проектов.

Инновационные проекты характеризуются:

- высокой степенью неопределенности получаемых научно-технических результатов;
- длительностью периода разработки и доведения продукта до конечного потребителя;
- высокой степенью риска достижения коммерческого успеха;
- значительным объемом необходимых инвестиций;
- в случае успеха — высокой доходностью;
- цикличностью развития инновационных процессов.

Отбор проектов может происходить в три этапа.

Первый этап заключается в формулировке задач, стоящих перед данной инновационной структурой, здесь определяются приоритетные направления научно-технического развития с учетом экономических задач, стоящих перед регионом.

На втором этапе формируется исходное множество проектов.

На третьем этапе проводится экспертиза проектов, т. е. отбор наиболее перспективных. Эта задача во многом определяется проведением первых двух этапов, а также квалификацией экспертов.

Группы критериев для оценки и отбора проектов представлены на рис. 12.7 [4].

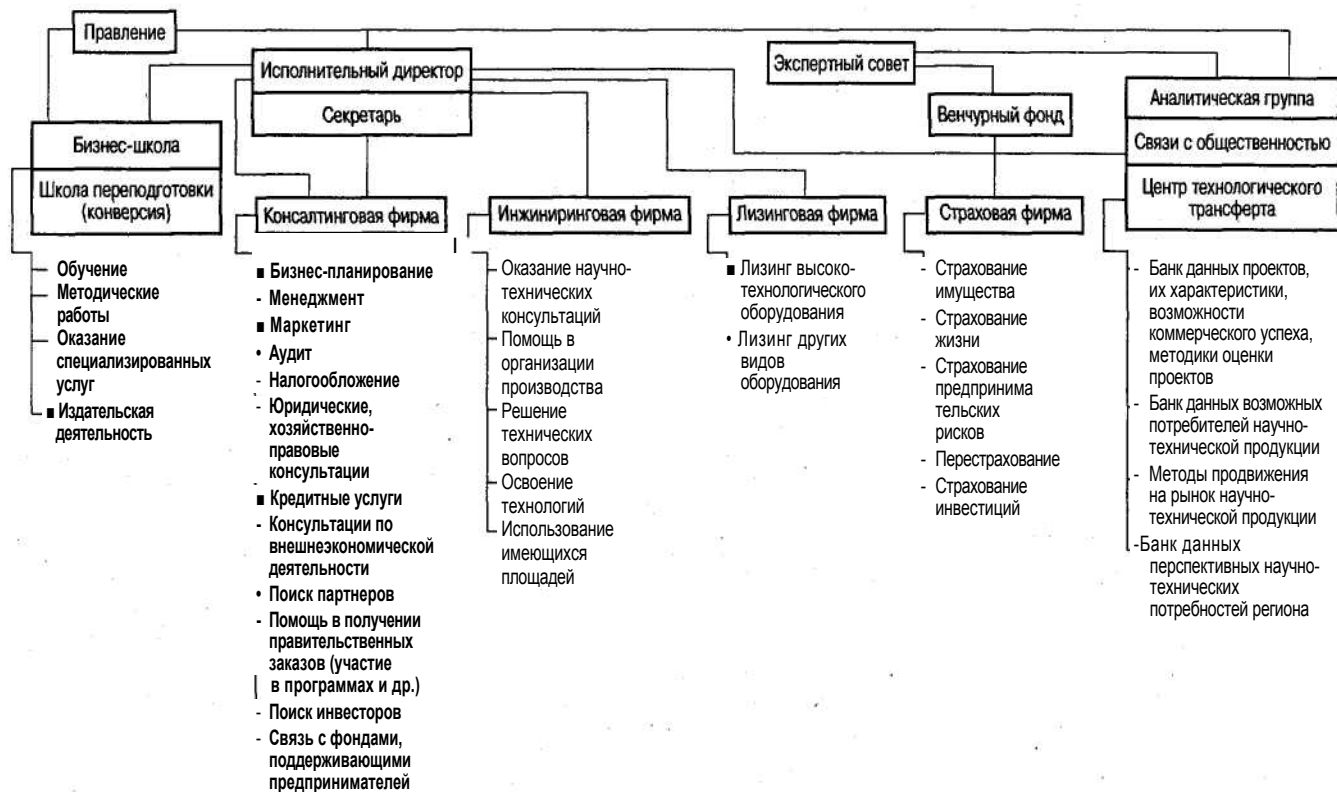


Рис. 12.6. Организационная структура научно-технологического парка

Группы критериев	Критерии для оценки проектов
1. Соответствие экономическому развитию региона, его экологическим особенностям, научно-технологическим направлениям инновационной структуры	1. Совместимость проекта с экономической ориентацией региона 2. Воздействие на экологию региона 3. Количество новых рабочих мест 4. Взаимодействие с национальной научно-технической политикой 5. Соответствие научно-техническим направлениям инновационной структуры, а также ее долгосрочным и краткосрочным целям 6. Оценка фазы инновационного цикла данной технологии (продукта) 7. Освоение данной технологии позволит выступать в роли адаптера, инноватора или реципиента
II. Коммерческий успех нововведения	1. Соответствие потребностям рынка 2. Оценка общей емкости рынка 3. Оценка доли рынка 4. Оценка периода выпуска продукции 5. Цена продукта (соотношение с аналогами и товарами-субститутами) 6. Стартовый капитал, его величина 7. Вероятный объем продаж 8. Соотношение с имеющимися технологиями и продуктами 9. Взаимодействие с конкурентами 10. Обеспечение каналами продвижения на рынок 11. Вероятность коммерческого успеха 12. Стоимость 1 кг продукции
III. Научно-технические критерии	1. Новизна 2. Соотношение с мировым уровнем 3. Патентная чистота 4. Обеспеченность научно-техническими ресурсами 5. Возможность разработки «куста» новых технологий и продуктов 6. Вероятность технической реализации
IV. Финансовые критерии	1. Стоимость проекта 2. Чистая текущая стоимость (NPV - net present value) 3. Внутренняя норма доходности (IRR - internal rate of return) 4. Временные рамки (time horizon) 5. Ожидаемый срок действия инвестиций (expected useful life) 6. Срок окупаемости (payback period) 7. Отношение доходов к расходам (benefit/cost ratio) 8. Коэффициент покрытия долга (debt cover ratio) 9. Отношение затрат на разработку к капитальным вложениям для производства и реализации продукта

Рис. 12.7. Критерии для оценки отбора проектов

Группы критериев	Критерии Для оценки проектов
V. Производственные критерии	1. Прогрессивность производственного процесса 1 2. Возможность обеспечения производственными мощностями 3. Возможность обеспечения производственными площадями 4. Наличие производственного персонала соответствующей квалификации 5. Издержки (соотношение со среднеотраслевыми) 6. Материалоемкость 7. Энергоемкость . 8. Возможность развития производства 9. Добавленная стоимость 10. Экологичность и безопасность производства
VI. Реализуемость проекта с учетом различных видов риска	1. Научно-технический риск 2. Финансовый риск 3, Производственный риск 4. Коммерческий риск 5. «Страновой» («суверенный») риск 6. Трансфертный риск 7. «Систематический» риск 8. Процентный риск 9. Риск проекта и его соотношение с риском реализации всего портфеля

Так как различные критерии имеют разновеликую значимость с точки зрения оценки проекта в целом, их предлагается ранжировать в соответствии с весовыми коэффициентами, которые можно получить аналитическим методом и методом экспертных оценок. При этом количественные показатели могут быть приведены к «одному масштабу» с помощью формул, преобразующих значения показателей в величины, лежащие в интервале от 0 до 1, при условии сохранения их пропорций.

В общем случае формулы имеют вид:

$$Q = \begin{cases} N/K, & \text{если } N < K \\ 1, & \text{если } N > K \end{cases}, \quad (12.1)$$

где Q — преобразованное к интервалу от 0 до 1 значение показателя (интервальное значение);

N — исходное значение показателя;

K — коэффициент пропорциональности (максимально возможное значение показателя).

Для получения числовой оценки данного показателя следует умножить его интервальное значение на весовой коэффициент (т. е. степень важности данного показателя):

$$E = QP \text{ или } E = P \times \begin{cases} N/K, & \text{если } N < K \\ 1, & \text{если } N > K \end{cases}, \quad (12.2)$$

где E — оценка количественного показателя; P — весовой коэффициент.

Для качественных показателей, не имеющих количественного значения, необходимо провести квантификацию в интервале от 0 до 1.

На основании значений, присваиваемых уровням качественных показателей, получаем их оценки, например:

$$E_s = P_s Q_s \text{ и } E_n = P_n Q_n, \quad (12.3)$$

где E_s — оценка показателя степени соответствия проекта основным направлениям развития региона;

P_s — весовой коэффициент показателя степени соответствия;

Q_s — значение, присвоенное уровню показателя; E_n — оценка показателя новизны проблемы; P_n — весовой коэффициент показателя новизны; Q_n — значение, присвоенное уровню показателя новизны.

Для получения общей оценки проекта оценки показателей суммируются:

$$A = \sum_{i=1}^k E_i + \sum_{j=1}^m E_j$$

$$A = \sum_{j=1}^k P_j \times \begin{cases} N/K, & \text{если } N < K \\ 1, & \text{если } N > K \end{cases} + \sum_{j=1}^m P_j Q_j, \quad (12.4)$$

или

$$(12.5)$$

где A — оценка проекта;

P_j — весовой коэффициент j -го показателя; P_j — весовой коэффициенту j -го показателя; Q_j — значение, присвоенное уровню j -го качественного показателя.

После получения оценки всех проектов необходимо выбрать проекты с максимальными оценками и расположить их в порядке убывания оценок, при этом суммарная стоимость проектов не должна превышать суммы выделяемых ресурсов.

Основная особенность обоснования и оценки инновационных проектов заключается в том, что разработчики и авторы научной идеи, как правило, не имеют должной квалификации по оценке рынка и ориентированы в большей степени на научную и техническую новизну проекта. Но основное правило оценки инновационных проектов заключается в том, что потребитель не выбирает продукт, руководствуясь его новизной, а исходит из его способности удовлетворить потребности лучше, чем другие виды товаров и технологии. Совокупность представленных критериев и конкретных показателей позволяет учесть это правило. При этом не обязательно использовать все показатели, хотя каждый из них дает дополнительную информацию о проекте. Так, практически не используется в нашей экономике показатель — стоимость одного килограмма экспортируемой продукции. В то время как он четко характеризует эффективность экспорта: 1 кг технически простой продукции стоит несколько долларов, технически сложной продукции — несколько сот, а наукоемкой продукции — тысячи долларов. При этом необходимо учитывать возможность «эрозии продаж», которая происходит при появлении на рынке нового товара, похожего на уже функционирующий на рынке, что приводит к сокращению объема реализации ранее выпускаемой продукции.

Прибыльность реализации новых высокотехнологичных проектов во многом определяется способностью распределять значительные затраты на НИОКР на объем реализованной продукции: высокие издержки на научные исследования при небольшом выпуске продукции существенно повышают цену изделия, тем самым снижая ее конкурентоспособность по ценовому признаку. Большой объем продаж высокотехнологичной продукции приводит к увеличению объема затрат на производство и снижению удельных затрат на НИОКР на единицу изделия. При этом меньшие затраты на разработку обеспечивают состояние равновесия при меньшем объеме продаж. Но с ростом объема продаж, например, при производстве компьютеров в два раза удельные затраты на разработку, как правило, снижаются практически в два раза, а удельные издержки на производство — на 10-15% [4].

Метод оценки движения денежных потоков дает возможность оценить «приток» денежных средств за счет всех возможных источников и «отток» по всем предполагаемым направлениям.

В соответствии с мировой практикой оценка предполагаемого проекта проводится на основе следующих данных:

- отчета о прибылях и убытках (income statement);
- движения денежных средств (cash flow);
- балансовых ведомостей (balance sheet).

Таким образом, представленный здесь один из множества существующих методов оценки инновационных проектов является важным фактором, позволяющим эффективно управлять инновационным процессом.

ВОПРОСЫ

1. Какие процессы в экономике государства характеризуют инновационный кризис?
2. Что входит в понятие «нововведение» в соответствии с классификацией Й. Шумпетера?
3. Назовите этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
4. К каким выводам приводит изучение жизненного цикла продукции?
5. В чем заключаются особенности процесса принятия инновационного решения в условиях антикризисного управления?
6. Каковы основные факторы, характеризующие инновационный потенциал?
7. Назовите основные подходы к оценке инновационного потенциала.
8. Какова роль управленческого персонала в инновационной деятельности предприятия?
9. Назовите основные типы инновационной стратегии и их характеристики.
10. Приведите примеры фирм, использующих в своей деятельности различные стратегии инновационного развития.
11. Сформулируйте основную цель антикризисной инновационной политики государства.
12. Какова роль инновационных структур в условиях кризиса?
13. Каков порядок оценки инновационных проектов?
14. Назовите основные критерии для отбора и оценки инновационных проектов.

Литература

1. Инновационная деятельность зарубежных фирм: Реф. сб. РАН ИНИОН. М., 1993.
2. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Научно-аналитический обзор. РАН ИНИОН. М., 1994.

3. Инновационный процесс в странах развитого капитализма/Под ред. И.Е. Рудаковой. М.: Изд-во МГУ, 1991.
4. Инновационные центры Беларуси: общие подходы, текущая ситуация и перспектива развития: Материалы международной научно-практической конференции. Могилев, 1995.
5. *Короткое Э.М.* Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
6. *Поршнев А.Г.* Управление инновациями в условиях перехода к рынку. М.: РИЦЛО «Мегаполис-Контакт», 1993.
7. *Твисс Б.* Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
9. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.

Глава 13. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Влияет ли инвестиционная политика на вероятность кризиса? Какие характеристики инвестирования наиболее важны в антикризисном управлении? Каковы источники финансирования инвестиций в антикризисном управлении и как определяется эффективность их использования? Как разрабатываются инвестиционные проекты и какую роль они играют в антикризисном управлении?

13.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении

Объем инвестиций рассматривается в качестве важнейшего критерия устойчивого развития национальной экономики. Между тем в 90-е годы в России наблюдается тенденция неуклонного спада инвестиций, которая при этом характеризуется опережающими темпами даже по отношению к спаду производства (рис. 13.1).

Так, в 1995 г. валовой внутренний продукт (ВВП) снизился по сравнению с 1990 г. на 38%, а объем инвестиций в основной капитал — на 69%, в 1997 г. — ^{ПР^И} снижении ВВП на 40% по сравнению с 1990 г.

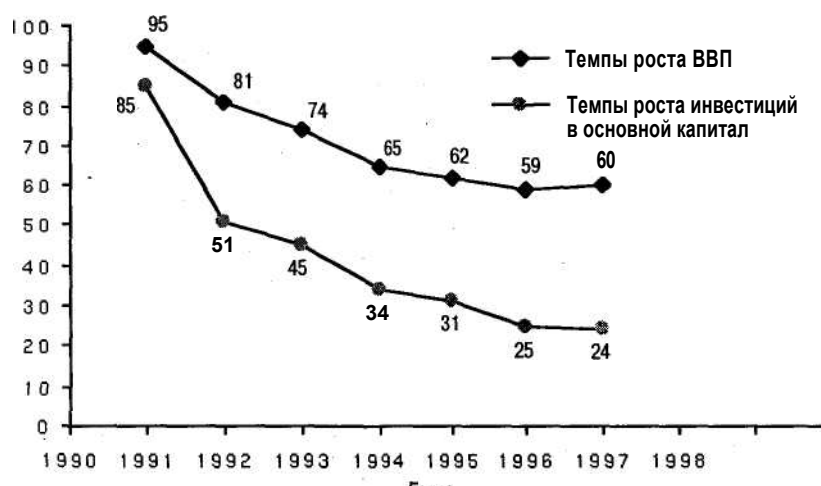


Рис. 13.1. Динамика ВВП и инвестиций в основной капитал,
% к 1990 г.

объем инвестиций в основной капитал сократился уже на 76% по сравнению с тем же периодом. Положение в сфере инвестиций можно охарактеризовать как кризисное.

Инвестиционный кризис в России вызван целым рядом объективных и субъективных причин и проявляется в быстром сокращении абсолютных объемов накопления, существенном падении ее доли в валовом внутреннем продукте, снижении бюджетного финансирования инвестиций в основной капитал, уменьшении доли прибыли предприятий, направляемой на совершенствование и расширение производства и т. д.

Особую тревогу вызывает то обстоятельство, что в 90-е годы в России коммерческие структуры, банки, население вкладывают средства в торгово-посредническую, финансовую деятельность, покупку иностранной валюты, а не в развитие реального сектора экономики. Одним из факторов такого положения являлась более высокая доходность по государственным краткосрочным обязательствам (ГКО), чем рентабельность промышленного производства. Это и обусловило большое привлечение средств на рынках ГКО и отток их из сферы производства.

Поэтому сегодня одной из главных задач является установление приоритета реального сектора экономики над финансово-спекулятивным, т. е. создание более выгодных условий для инвестиций в реальное производство по сравнению с денежными вложениями в финансово-спекулятивные операции. Можно констатировать, что разграничение функций управления финансами различных уровней государственной власти, повышение самостоятельности регионов в области финансовой политики, усиление роли и значения децентрализованных фондов финансовых ресурсов не привели к усилению роли финансового влияния на экономическую ситуацию в стране.

При анализе инвестиционной деятельности необходимо разграничивать капиталобразующие и финансовые инвестиции. В составе капиталобразующих инвестиций наибольший удельный вес составляют капитальные вложения (инвестиции, направленные на создание реального капитала, в основные средства). Кроме них следует выделить инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, программные продукты, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и др.), инвестиции в оборотные средства, на приобретение земельных участков и объектов природопользования, затраты на капитальный ремонт.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций, могут быть различными, но их можно сгруппировать следующим образом: новое строительство, связанное, как правило, с освоением новых

видов деятельности; реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий; расширение действующих предприятий.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основной целью антикризисной инвестиционной стратегии государства является структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Тактические и стратегические инвестиционные решения различаются масштабами финансовых вложений и степенью неопределенности результатов принимаемых решений, что обуславливает различную степень финансовых рисков.

Реализация государственной антикризисной стратегии должна опираться на ряд предпосылок, к которым относятся:

- политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;
- наличие законодательной базы для развития инвестиционного процесса, и в том числе совершенствование налогового законодательства;
- рост реальных налоговых поступлений в бюджет;
- устойчивость национальной валюты;
- снижение темпов инфляции;
- прекращение утечки капитала из страны.

На преодоление негативных явлений в экономике России должна быть направлена антикризисная инвестиционная стратегия.

В управлении инвестиционным процессом необходимо опираться на определение следующих важных моментов:

1) должны быть четко очерчены *цели* инвестирования (создание новых предприятий; техническое перевооружение и реконструкция действующих предприятий, модернизация оборудования и т. д.);

2) необходимо выбрать *объекты* инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами. Так, в современных условиях преимущественным направлением использования бюджетных средств является создание относительно небольших проектов с высокой скоростью оборота капитала и быстрой отдачей. В условиях кризиса в инвестиционной сфере особую значимость приобретает такой принцип финансирования, как получение максимального эффекта при минимуме затрат;

3) следует выявить реальные *источники* инвестиций и с учетом определенных возможностей создать законодательную базу для осуществления и развития инвестиций, в том числе иностранных.

Эти базовые условия должны способствовать решению основной задачи антикризисной инвестиционной стратегии на уровне государства — обеспечить процесс накопления для обновления основного капитала, для долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

13.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

Источниками финансирования инвестиционного процесса являются:

- собственные финансовые средства (прибыль, амортизационные отчисления, суммы, выплачиваемые страховыми органами в виде возмещения ущерба, и т. д.);
- продажа основных фондов, земельных участков и других видов активов;
- привлеченные средства от продажи акций, средства, выделяемые финансово-промышленными группами на безвозмездной основе, благотворительные и иные взносы;
- ассигнования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Федерации и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений (в денежной форме) международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий различных форм собственности и частных лиц;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, векселя, кредиты банков и других институциональных инвесторов.

Ответ на вопрос о роли различных источников финансирования может быть получен из рассмотрения табл. 13.1.

Данные таблицы свидетельствуют о преобладающей роли внебюджетных средств как источника финансирования инвестиций в основной капитал, причем с 1993 г. наблюдается устойчивая тенденция повышения их доли в структуре источников финансирования с 66,7% в 1993 г. до 80,8% в 1997 г.

Таблица 13.1

**Структура инвестиций в основной капитал
по источникам финансирования, %**

	Годы					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Инвестиции в основной капитал (капитальные вложения) - всего	100	100	100	100	100	100
В том числе финансируемые за счет:						
I. бюджетных средств - всего,	26,9	34,3	26,0	21,8	20,1	19,2
из них:						
1.1. федерального бюджета на безвозвратной и возвратной основе	16,6	19,2	13,4	10,1	9,9	9,5
1.2. бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов	10,3	15,1	10,6	10,3	10,2	9,7
II. внебюджетных средств - всего	73,1	66,7	74,0	78,2	79,9	80,8
из них:						
11.1. собственных средств организаций	69,3	57,8	64,2	62,8	63,3	61,5

Источник: Российский статистический ежегодник: стат. сб./Госкомстат России. М.: Логос, 1996. С. 449; 1997. С. 409.

Для того чтобы выполнить содержательный анализ источников инвестиционных ресурсов, выделим в их составе четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование (из бюджетов всех уровней);
- 2) собственные накопления предприятий и организаций;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) сбережения населения.

При определении роли каждой группы в качестве основного принципа воспользуемся оценкой возможного прироста вложений в инвестиции за счет каждого из них в современных условиях.

1. Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным. По данным таблицы 13.1, мы наблюдаем устойчивую тенденцию снижения инвестиций в основной капитал, финансируемых за счет бюджетных средств. Особенно заметным является снижение финансирования, капитальных вложений за счет средств федерального бюджета. Учитывая рост государственного долга, плохую собираемость налогов, секвестирование расходов, вряд ли можно рассчитывать на выделение из бюджетов значительных ассигнований на инвестиционные программы в настоящее время.

2. Реального накопления собственных ресурсов предприятий по существу не происходит. Одной из главных причин является высокий уровень инфляции, который обусловил обесценение амортизационных фондов и оборотных средств предприятий. У многих предприятий не хватает финансовых ресурсов даже на поддержание объемов производства, а тем более на техническое перевооружение или увеличение выпуска продукции. В свою очередь падение производства приводит к уменьшению прибыли, необходимой для накопления инвестиционных ресурсов. Сегодня оборотные средства предприятия почти на 80% обеспечиваются кредитами коммерческих банков. Это приводит к тому, что большая часть прибыли уходит на выплату банковских процентов. Для российских предприятий характерны высокие издержки и низкая рентабельность производства, значительный уровень износа и устаревания оборудования, потеря достаточно весомой части высококвалифицированного персонала, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что не может не приводить к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций. Результаты проводимых Госкомстатом России ежемесячных выборочных обследований деловой активности в промышленности показывают устойчивое преобладание доли руководителей предприятий, ежемесячно отмечающих снижение обеспеченности финансовыми средствами по сравнению с предыдущими периодами.

3. Многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с активным привлечением иностранных инвестиций. По состоянию на 1 июля 1998 г. иностранный капитал в экономике России составил 37,1 млрд. дол. С одной стороны, наблюдается рост объема их инвестиций в предприятия и организации на территории России, с другой — доля прямых инвестиций при этом в разные годы варьирует от 35% до 67,7%, а в I полугодии 1998 г. она составляет всего 19,6% (табл. 13.2). При этом зарубежные инвесторы предпочитают вкладывать деньги в экспорто-ориентированные отрасли. В 1995 г. объем прямых иностранных инвестиций составил 2,02 млрд. дол. и не превышал в последние годы 5,3 млрд. дол., что для российской экономики явно недостаточно. По оценкам Министерства экономики, объем средств, необходимых для расширения и модернизации инфраструктуры и производства, а также для поддержания хотя бы умеренных темпов экономического роста, должен составить 300—500 млрд. дол. на ближайшие 10—15 лет (Банковское дело в Москве. 1997. № 2. с. 37).

Данные таблицы свидетельствуют о существенном замедлении темпов прироста иностранных инвестиций. Так, в 1996 г. он составлял 133,66% по сравнению с 1995 г., в 1997 г. темп прироста по

Таблица 13.2

Показатели	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1 полугодие 1998 г.
I. Объем иностранных инвестиций (млн. дол.) - всего, в том числе:	2983	6970	12 295	7698
прямые инвестиции	2020	2440	5333	1509
портфельные инвестиции	39	128	681	32
прочие инвестиции	924	4402	6282	6157
II. Доля прямых инвестиций в общем объеме иностранных инвестиций, %	67,72	35,01	43,38	19,60
111. Темпы роста иностранных инвестиций, % к предыдущему периоду	100	233,66	176,40	99,10 (к I полугодию 1997 г.)
IV. Доля иностранных инвестиций по отраслям экономики, %:				
промышленность	43,28	32,68	29,36	29,42
торговля и общественное питание	17,00	5,38	5,96	6,74
строительство	7,28	1,38	2,18	1,83
связь	2,95	2,63	1,18	1,59
финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	13,61	29,04	38,74	10,64

Составлено по: Вопросы статистики. 1998. № 11.

сравнению с 1996 г. был равен — 76,40%, в первом полугодии 1998 г. по сравнению с первым полугодием 1997 г. объемы инвестиций снизились на 0,9%.

Наиболее привлекательными для иностранных инвесторов остаются промышленность, торговля и общественное питание, хотя и наблюдается снижение доли иностранных инвестиций в промышленность с 43,28% в 1995 г. до 29,44% в первом полугодии 1998 г., при этом заметно увеличилась доля вложений в финансовую сферу.

Следует также учесть, что большая часть иностранных инвестиций носит рискованный и относительно краткосрочный характер. Кроме того, поведение иностранных инвесторов чрезмерно подвержено влиянию многих экономических, политических и психологических факторов.

Российское правительство многое делает для совершенствования законодательной базы, обеспечивающей рост иностранных инвестиций.

Так, в конце 1998 г. Государственная Дума приняла Закон «О соглашениях о разделе продукции», подготовлены законы о сокращении налогов на прибыль предприятий с иностранным участием до выхода их на проектную мощность, о лизинге как одной из важных форм инвестиций на современном этапе и др. Предполагается создание Агентства гарантий инвестиций от различных рисков, в том числе от политических.

Вместе с тем, учитывая емкость инвестиционного рынка России, а также последствия августовского кризиса 1998 г., вряд ли можно рассчитывать на масштабный приток иностранных инвестиций и на оживление с их помощью инвестиционного процесса.

4. Размер сбережений населения оценивается различными авторами до 20—30 млрд. дол. и даже более. Однако большая часть сбережений находится в наличной форме у населения, а готовность его доверить свои сбережения какому-либо финансовому учреждению предполагает уверенность в финансовой честности этого учреждения. В рыночной экономике банковская система играет важнейшую роль в концентрации денежных накоплений в обществе и обеспечении их наиболее эффективного инвестирования. Именно поэтому банки должны убедить население, что оно не только должно иметь стимул копить, но и может доверять тому механизму, который заставит эти сбережения эффективно работать. Вера населения в надежность банковской системы в каждом обществе имеет существенное значение, а в сегодняшней ситуации в России она становится ключевым фактором мобилизации финансовых ресурсов для обеспечения развития экономики.

Таким образом, в сложившейся ситуации в России необходимо на всех уровнях принимать управленческие решения, стимулирующие процесс накопления, а реальный рост инвестиций возможен главным образом за счет внутренних источников — накоплений предприятий и мобилизации средств населения.

13.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие этапы:

- оценку финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;
- обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;
- оценку будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

Одним из наиболее важных этапов оценки инвестиционной привлекательности предприятия является анализ его финансово-хозяйственной деятельности, с помощью которого можно оценить перспективность анализируемого предприятия с точки зрения возможности мобилизации доступных источников средств и отдачи на требуемые вложения.

Финансовое состояние предприятия — комплексное понятие и его характеристики опираются на оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличие достаточной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами, организации расчетов и др. Поскольку источником информации для характеристики финансового состояния являются данные финансовой отчетности, его оценивают за конкретный период, а потому важное значение для принятия инвестиционных решений приобретает прогноз тенденций в финансовом состоянии предприятия и выявление основных направлений его изменения.

Широкое распространение для оценки финансового состояния предприятия получили методики, основанные на анализе системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии предлагаемых в отечественной и зарубежной литературе методик с использованием финансовых коэффициентов их главные отличия определяются следующими обстоятельствами:

- * степенью многочисленности финансовых коэффициентов, используемых в анализе;
- * принципами оценки весомости этих коэффициентов;
- * методами получения обобщенной оценки финансового состояния предприятия.

Предваряя изложение системы финансовых коэффициентов, следует назвать некоторые «ключевые» пункты, позволяющие ранжировать предприятия отрасли по их инвестиционной привлекательности. В условиях экономического спада, характерных для экономики России в настоящее время, важно ориентироваться на предприятия, которые даже в столь сложной экономической ситуации остаются прибыльными. Информация об этом может быть получена на основе анализа динамики прибыли за ряд предшествующих периодов по данным отчета о прибылях и убытках.

Данные этого же отчета следует использовать для определения соотношения коэффициентов роста выручки от реализации товаров и услуг и общей стоимости активов. Если коэффициенты роста выручки больше коэффициентов роста активов, можно говорить о повышении эффективности использования ресурсов предприятия.

Если же стоимость активов росла быстрее выручки от реализации, это означает, что эффективность использования ресурсов на предприятии снижалась.

Важное значение имеет наличие у предприятия собственных оборотных средств, размер которых, по данным балансового отчета, определяется как разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Наличие собственных оборотных средств является показателем финансовой прочности предприятия и оценкой его надежности для партнеров.

Безусловный интерес для инвестора представляет анализ номенклатуры выпускаемой продукции с точки зрения соотношения постоянных и переменных затрат в структуре ее себестоимости. Предприятия с высокой долей постоянных затрат в общей сумме затрат * на производство весьма чувствительны к любым изменениям объема продаж в натуральном выражении. Если количество проданных товаров падает, выручка уменьшится, но постоянные затраты в полной сумме затрат останутся на прежнем уровне, в результате прибыль снизится даже в большем размере, чем выручка. Переменные же (пропорциональные) затраты изменяются прямо пропорционально объему производства (например, расходы на сырье, материалы, электроэнергию и т. д.).

Потому бизнес-риск на предприятиях с высоким удельным весом постоянных затрат выше, чем там, где преобладающее значение в формировании себестоимости имеют переменные затраты.

Особое внимание должно быть обращено на наличие таких позиций в отчетах предприятий, как «убытки», а также «кредиты и займы, не погашенные в срок», просроченная кредиторская и дебиторская задолженности.

Следующим этапом анализа является оценка финансового состояния предприятия с помощью системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии предлагаемых и применяемых систем финансовых коэффициентов они должны включать показатели следующих направлений оценки финансового состояния:

- I группа — показатели ликвидности;
- II группа — показатели финансовой устойчивости;
- III группа — показатели деловой активности;
- IV группа — показатели рентабельности.

Если учесть, что в каждой группе может быть рекомендовано в зависимости от степени детализации анализа от одного-двух до семи-

* Постоянными затратами является такая часть затрат на определенный период, общая сумма которых не изменяется при изменении объема производства (например, арендная плата за помещение, заработная плата руководителей и т. п.).

восьми показателей, то состав финансовых коэффициентов может включать от четырех-пяти показателей (экспресс-анализ) до 30 и даже более коэффициентов при подробном их рассмотрении.

Особую проблему представляют выбор и обоснование критериев для оценки полученных фактических показателей, с которыми можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретного предприятия. Во-первых, нужно учитывать, что единых для всех отраслей и предприятий нормативных или эталонных значений коэффициентов быть не может в силу специфики технологических процессов, трудоемкости изготовления продукции и т. д.

В этой связи для сопоставлений рекомендуется использовать либо показатели лучших в отрасли предприятий (эталонные значения), либо среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Знание среднеотраслевых значений соответствующих показателей позволяет получить по каждой группе финансовых коэффициентов оценку того, в какую категорию (ниже среднего, среднего уровня или выше среднего в отрасли) попадает данное предприятие.

При отсутствии таких ориентиров в оценках финансовых коэффициентов остается возможность проследить их динамику за ряд периодов и охарактеризовать тенденцию их изменения. Следующим шагом является интерпретация этой тенденции либо как благоприятная, или улучшающая финансовое состояние предприятия, либо неблагоприятная, т. е. вызывающая ухудшение финансового состояния, либо нейтральная, когда значения финансовых коэффициентов остаются на одном и том же уровне. Путем подсчета баланса «плюсов» и «минусов» (т. е. баланса благоприятных и неблагоприятных влияний динамики финансовых коэффициентов) может быть сделан общий вывод о тенденции в изменении финансового состояния предприятия.

13.4. Методы оценки инвестиционных проектов

Основу принятия управленческих решений по инвестициям составляет сравнение объема инвестиций с ежегодными поступлениями денежных средств, когда проект заработает после пуска его в эксплуатацию. Для того чтобы сопоставить размер инвестиций и будущие[^] денежные поступления, нужно учесть разновременность притоков и оттоков денежных средств в результате осуществления инвестиционного проекта, с этой целью все будущие денежные потоки следует «привести» к моменту инвестирования средств, т. е. выполнить процедуру дисконтирования потоков платежей.

Различные методы сравнения инвестиционных проектов опираются на наличие информации, которая может быть получена в результате следующих действий:

- прежде всего нужно определить размер ожидаемых денежных поступлений от предлагаемого проекта с распределением их по срокам поступления;
- далее обосновать ставку дисконтирования будущих денежных поступлений, которая отражала бы ожидаемую инвестором доходность от проекта и степень риска вложений средств;
- затем рассчитать дисконтированную стоимость каждого из ожидаемых потоков, суммированием которых определяется накопленная величина дисконтированных доходов (PV):

$$(13.1) \quad PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i_t)^t},$$

где CF_t — доход от инвестиций t -го периода;
 i_t — ставка дисконтирования t -го периода;
 n — число лет, в течение которых прогнозируется получение дохода от инвестиций.

Рассчитанная таким образом величина PV характеризует приведенную к моменту инвестирования средств (если они единовременны) стоимость денежных доходов от инвестиций, полученных в разные периоды. Теперь эта величина может быть сопоставлена с размером инвестиций.

Формула (13.1) показывает, что при оценке инвестиционных решений важное значение приобретает анализ размера и срока возникновения денежных доходов в результате капиталовложений: большую привлекательность будут иметь те инвестиционные проекты, которые дают достаточно большие доходы уже через короткие промежутки времени *;

- следующим шагом является подсчет требуемых для инвестиционного проекта капиталовложений.

Каждый из вышеперечисленных шагов в оценке инвестиционных проектов является весьма сложным и трудоемким процессом, степень надежности оценок недостаточно высока, поскольку высок уровень неопределенности в установлении каждого из параметров —

* Чем больше величина t в формуле (13.1), тем меньше дисконтированная стоимость потока CF_t ; чем раньше будут поступать крупные по размерам денежные потоки, тем больше будет приведенная стоимость.

размеров денежных потоков и ставки дисконтирования. Особенно сложно составить финансовый раздел бизнес-плана в условиях экономической нестабильности и высокого уровня инфляции. При разработке бизнес-плана необходимо учитывать достаточно широкий круг факторов, характеризующих тенденции развития отрасли, возможности изменения положения предприятия на имеющемся рынке и перспективы выхода на новые рынки, изменение финансовых возможностей партнеров, доступность дополнительных объемов материальных и финансовых ресурсов и т. д.

Эти факторы становятся второстепенными в том случае, когда необходимость инвестиций определяется соображениями экономической безопасности страны или связана с экологическими проблемами.

Рассмотрим некоторые формализованные методы, служащие основой принятия решений в инвестиционной политике.

В отечественной и зарубежной литературе наиболее распространенными методами являются:

1. Определение срока окупаемости инвестиций (payback period — PP).
2. Расчет средней доходности инвестиций (average return on book value — AR).
3. Расчет чистой приведенной (текущей) стоимости (net present value - NPV).
4. Определение внутренней нормы доходности (internal rate of return — IRR).

Под сроком окупаемости понимается число лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений. В недалеком прошлом этот показатель был одним из наиболее широко используемых методов в оценке инвестиционных проектов. Его несомненное преимущество состоит в достаточной простоте вычислений и интерпретации.

В самом простом варианте определения срока окупаемости не учитывается стоимость денежных потоков с учетом фактора времени. Общая формула расчета показателя *PP* записывается так:

$$PP = \min n,$$

при котором

$$\sum_{t=1}^n CF_t > IC,$$

где IC — размер капиталовложений.

Один из главных недостатков показателя срока окупаемости состоит в том, что он не учитывает влияния денежных потоков за рамками периода окупаемости. Кроме того, в случае применения недисконтированных денежных потоков этот метод не учитывает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но с различным распределением этих доходов по годам периода окупаемости.

Этот недостаток устраняется при использовании второго, варианта расчета срока окупаемости, когда при его определении используются дисконтированные денежные потоки.

Метод определения срока окупаемости достаточно широко используется, когда речь идет об инвестициях с высокой степенью риска. В этом случае основным критерием принятия решения служит скорость, с которой окупятся инвестиции.

Величина срока окупаемости характеризует тот период, когда на вложенные средства не было получено никакого дополнительного дохода. Эти дополнительные доходы должны поступать в годы, находящиеся за точкой окупаемости. Поэтому величина срока окупаемости должна быть сопоставлена с величиной жизненного цикла инвестиций *. Если предполагаемый жизненный цикл инвестиции превышает рассчитанный срок окупаемости, то определяется период, в течение которого предприятие будет иметь дополнительный доход на инвестиции в основной капитал. Если же срок окупаемости и жизненный цикл инвестиций совпадут, то предприятие понесет потери в виде скрытых издержек, поскольку на инвестированные средства мог бы быть получен определенный доход хотя бы в размере безрисковых вложений.

По принципам расчета к показателю срока окупаемости близок метод расчета средней доходности инвестиций (average return on book value). Этот показатель определяют делением средней годовой величины чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций. Средняя величина инвестиций определяется при наличии ликвидационной (остаточной) стоимости как полусумма размера первоначальных инвестиций и ликвидационной стоимости.

Этот метод, так же как и срок окупаемости, имеет главный недостаток, объясняющийся тем, что он не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Два следующих метода оценки эффективности инвестиционных проектов основаны на сопоставлении величины стартовых инвести-

* Жизненный цикл инвестиции — период, в течение которого инвестиционный проект должен будет давать доход.

ций с общей суммой дисконтированных денежных потоков в течение жизненного цикла инвестиций. Под денежным потоком (CF_t) понимается чистая прибыль плюс сумма амортизационных отчислений:

$$CF_t = \Pi_t + A_t, \quad (13.2)$$

где Π_t — чистая прибыль t -го периода;

A_t — сумма амортизационных отчислений t -го периода.

Если в настоящий момент мы располагаем средствами для инвестирования (обозначим их величину P), то через n лет, положив эти деньги, например, на сберегательный счет, мы смогли бы получить на счете следующую сумму (CF_n):

$$CF_n = P(1 + i)^n,$$

где i — характеризует уровень доходности вложений (например, процентная ставка по сберегательному счету).

Величину P можно характеризовать как приведенную (или текущую) стоимость будущего потока платежей, а ее величина может быть определена из предыдущей формулы делением CF_n на коэффициент наращения $(1 + i)^n$, т. е.

$$P = \frac{CF_n}{(1 + i)^n}. \quad (13.3)$$

В этом случае говорят, что величина P получена дисконтированием будущего денежного потока CF_n . (Здесь мы имеем дело с методом математического дисконтирования.)

Как видно из формулы (13.3) для определения дисконтированной величины нужно предварительно установить ставку дисконтирования, которая в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассматриваемого проекта. Затем определяется сумма дисконтированных денежных потоков за весь жизненный цикл инвестиций, которая сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Разность между двумя этими величинами называется чистой приведенной (или текущей) стоимостью (net present value — NPV) и рассчитывается по формуле

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + i)^t} - C,$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + i)^t} - C,$$

где n — жизненный цикл инвестиции; C — первоначальные затраты проекта.

В общем случае проект предполагает не только единовременные затраты, но последовательное осуществление инвестиций в течение n лет, и тогда расчет NPV будет производиться по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{j=1}^{n_1} \frac{C_j}{(1+\tau)^j}, \quad (13.5)$$

где x — прогнозируемый средний уровень инфляции;
 C_j — размер инвестиций j -го периода.

Если по результатам расчетов будет получено положительное значение чистой приведенной стоимости ($NPV > 0$), можно рекомендовать принять положительное решение по инвестиционному проекту. Если же величина NPV отрицательная, то проект следует отклонить.

Положительная величина NPV показывает, что суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, обеспечит желаемый уровень доходности на вложенные средства и увеличение рыночной стоимости предприятия. Если же чистая приведенная стоимость отрицательная, желаемая ставка доходности и покрытие капиталовложений не могут быть обеспечены прогнозируемыми денежными потоками.

Приведенные формулы для расчета NPV показывают, что при высоких ставках дисконтирования приведенная стоимость денежных потоков, поступающих в более поздние сроки, будет весьма существенно отличаться от поступлений в соответствующий период. А это, в свою очередь, означает, что при высоких ставках дисконтирования вряд ли можно рассчитывать на окупаемость долгосрочных проектов и предпочтение отдается проектам с относительно быстрой окупаемостью. Кроме того, проекты, характеризуемые притоком денежных средств в более ранние сроки, меньше подвержены негативному влиянию высоких процентных ставок. При низких размерах ставок дисконтирования возможности для долгосрочных инвестиций становятся более вероятными.

Все вышеизложенное объясняет тот факт, что при дефиците источников финансирования инвестиционных проектов предпочтение отдается краткосрочным программам, обеспечивающим достаточно высокие денежные потоки как можно в более ранние сроки.

Расчет внутренней нормы доходности базируется на тех же методологических предпосылках, что и определение чистой приведенной стоимости. Однако в этом случае ставится задача определить тот

уровень доходности инвестиций, который обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении жизненного цикла инвестиций. Исходя из этого определения внутренней нормы доходности (*IRR*), можно сказать, что *IRR* соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, при которой $NPV = 0$.

Можно также интерпретировать внутреннюю норму доходности как максимально допустимый относительный уровень расходов по данному инвестиционному проекту. Так, если реализация проекта осуществляется с помощью кредита коммерческого банка, то внутренняя норма доходности соответствует той допустимой величине эффективной процентной ставки по кредиту (annual percentage rate — *APR*), превышение которой лишает проект целесообразности.

Покажем расчет приведенных показателей на следующем упрощенном примере. Руководство предприятия рассматривает два взаимоисключающих инвестиционных проекта. Оба проекта связаны с приобретением нового предприятия — филиала. Данные по каждому проекту (в дол.) приведены в табл. 13.3.

Таблица 13.3

Показатели	Проект № 1	Проект № 2
1. Единовременные капиталовложения	100 000	60 000
2. Издаваемая чистая прибыль (убытки): первый год второй год третий год	29 000 (1000) 2000	18 000 (2000) 4000
3. Ликвидационная стоимость (оценка)	7000	6000

Предприятие рассчитывает получить уровень доходности от реализации проектов в размере 10% и использует метод равномерного начисления амортизации для всех основных средств при определении чистой прибыли. Допустим также, что у предприятия есть достаточно средств для обеспечения капиталовложений и ни один из проектов не приведет к увеличению собственного оборотного капитала предприятия.

Требуется сопоставить по двум проектам показатели:

- срока окупаемости капиталовложений;
- средней доходности инвестиций;
- чистой приведенной стоимости;
- внутренней нормы доходности.

По результатам сопоставления рассчитанных показателей нужно определить наиболее предпочтительный для предприятия проект.

Первым шагом для определения всех перечисленных выше показателей является расчет потоков денежных средств для каждого года (CF_t). В соответствии с формулой (13.2) для определения CF , нужно дополнительно к величине чистой прибыли знать сумму амортизации основных средств за каждый год.

При равномерном начислении износа сумма амортизационных отчислений ежегодно составит:

по проекту № 1 — 31 тыс. дол. $\left(\frac{100 - 7}{3} = \frac{93}{3} \right);$
по проекту № 2 — 18 тыс. дол. $\left(\frac{60 - 6}{3} = \frac{54}{3} \right).$

В таблице 13.4 представлены (в тыс. дол.) результаты расчетов денежных потоков на конец каждого из трех лет по двум проектам.

Таблица 13.4

Показатели	Проект № 1			Проект № 2		
	Первый год	Второй год	Третий год	Первый год	Второй год	Третий год
1. Чистая прибыль (убытки) 2.	29	(1) 31	2	18	(2)	4 18
Амортизация 3.	31		317	18	18	6
Ликвидационная стоимость						
Поток денежных средств (CF_t)	60	30	40	36	16	28

1. Расчет срока окупаемости.

По проекту № 1 в течение первых двух лет окупается 90 тыс. дол. из 100 тыс. дол. инвестиций, таким образом, на третий год ортается 10 тыс. дол. Если учесть, что денежный поток третьего года составляет 40 тыс. дол., то оставшаяся величина в 10 тыс. дол. окупится в

течение квартала $\left(\frac{10}{40} \times 1 = 0,25 \text{ года} \right).$ Следовательно, срок окупа-

имости, то срок окупаемости составит 2,33 года $\left(\frac{10}{33} \times 1 = 0,33 \text{ года} \right).$

278

емости составит 2,25 года. Если не учитывать ликвидационную сто-

По проекту № 2 срок окупаемости составит 2,29 года, а без учета ликвидационной стоимости — 2,36 года.

2. Расчет средней доходности инвестиций.

$$\left(\frac{\text{Средняя прибыль}}{\text{Средний размер инвестиций}} \right)$$

$$\begin{aligned} \text{AR}_1 &= \frac{29 - 1 + 20}{3} = 10,33 \text{ по проекту № 1} \\ \text{AR}_2 &= \frac{60}{3} = 20 \text{ по проекту № 2} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \frac{10,33}{100} \cdot 100\% &= 10,33\% \\ \frac{20}{100} \cdot 100\% &= 20,00\% \end{aligned}$$

3. Расчет чистой приведенной стоимости:

по проекту № 1 —

$$NPV_1 = -100 + \frac{60}{1,1} + \frac{30}{1,1^2} + \frac{40}{1,1^3} = -100 + 109,39 = 9,39 \text{ тыс. дол.};$$

по проекту № 2 —

$$NPV_2 = -60 + \frac{36}{1,1} + \frac{16}{1,1^2} + \frac{28}{1,1^3} = -60 + 66,99 = 6,99 \text{ тыс. дол.}$$

4. Расчет внутренней нормы доходности.

По проекту № 1 *IRR* будет определена путем решения уравнения:

$$\frac{60}{1+i} + \frac{30}{(1+i)^2} + \frac{40}{(1+i)^3} - 100 = 0.$$

В результате получена *IRR* $\sim 0,16$ (16%).

По проекту № 2 *IRR* находится из следующего уравнения:

$$\frac{36}{1+i} + \frac{16}{(1+i)^2} + \frac{28}{(1+i)^3} - 60 = 0,$$

$$1+i$$

откуда *IRR*₂ $\sim 16,5\%$.

Результаты расчетов обобщены в табл. 13.5.

Уже на этом примере мы видим, что разные методы приводят к разным оценкам степени привлекательности инвестиционных проектов. Так, по сроку окупаемости и размеру чистой приведенной стоимости предпочтение может быть отдано проекту № 1, а по

Таблица 13.5

Показатели	Проект № 1	Проект № 2
1. Срок окупаемости (годы)	2,25	2,29
2. Средняя доходность инвестиций (%)	18,69	20,20
3. Чистая приведенная стоимость (тыс. дол.)	9,39	6,99
4. Внутренняя норма доходности (%)	16,0	16,5
5. Индекс рентабельности	1,0939	1,1165

рассчитанной средней доходности инвестиций и внутренней норм доходности — проекту № 2. Однако следует учесть и еще одно обстоятельство при сравнении альтернативных проектов — это ные объемы капиталовложений: 100 тыс. дол. по проекту № 1 и 60 тыс. дол. по проекту № 2. Поэтому непосредственное сопоставление чистой приведенной стоимости по двум проектам нецелесообразно. Для этих целей рекомендуется использовать индекс рентабельное инвестиций (profitability index — PI):

$$PI = \frac{\text{Сумма дисконтированных потоков доходов}}{\text{Размер первоначальных инвестиций}}$$

по проекту № 1 - $PI_1 = \frac{109,39}{100} = 1,0939$;

по проекту № 2 — $PI_2 = \frac{66,99}{60} = 1,1165$.

Если анализируется каждый из проектов самостоятельно, каждый из них может быть принят, поскольку $PI > 1$. Проект не след принимать к реализации, если $PI < 1$. При сравнении нескольких альтернативных проектов с разными стартовыми инвестициями индексу рентабельности (как относительному показателю) отдается предпочтение перед чистой приведенной стоимостью для выявления наиболее привлекательного инвестиционного проекта. Так, данном примере $PI_2 > PI_1$, т. е. проект № 2 более предпочтителен.

В заключение следует отметить, что приведенные количественные методы оценки инвестиционных проектов не могут рассматриваться как завершающий этап в принятии инвестиционных решений. По существу использование этих методов формирует базу для выбора инвестиций, но не может заменить окончательной выработки

решений управленцами, поскольку они исходят из стратегии развития предприятия, опираются на широкий спектр дополнительной неколичественной информации, четкое знание целей и задач предприятия. И только в сочетании формальных и неформальных критериев заложен выбор того варианта, который будет обеспечивать наиболее вероятный успех инвестиций.

Нельзя не сказать, что в условиях кризисной ситуации в экономике России значительно снижается эффективность использования количественных методов в оценке инвестиционных проектов. Неопределенность экономической ситуации существенно сказывается на качестве прогнозов, что объясняет повышенный риск в оценке практически любых инвестиций, тем более долгосрочных. Высокий уровень инфляции объясняет необходимость ориентироваться на высокие ставки дисконтирования, обесценивающие будущие денежные потоки. И, наконец, сама величина будущих денежных потоков может быть оценена с достаточно высокой степенью погрешности. Все сказанное не означает отказа от использования рассматриваемых методов, а лишь подчеркивает тот факт, что к их использованию и окончательным выводам надо подходить с большой тщательностью и осторожностью.

ВОПРОСЫ

1. Назовите основные классификационные группы инвестиций, используемые в анализе инвестиционной деятельности.
2. Каковы основные источники финансирования инвестиций? Дайте оценку возможностей их использования в современных условиях.
3. Какие три вида выделяют при анализе иностранных инвестиций в России?
4. Охарактеризуйте взаимосвязи между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями.
5. Назовите основные факторы, обеспечивающие возможность реализации антикризисной инвестиционной политики в России.
6. Какие направления анализа деятельности предприятий следует выделить для оценки степени их инвестиционной привлекательности?
7. Назовите методы оценки инвестиционных проектов, получившие наибольшее распространение.
8. Дайте содержательное толкование показателям чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности.
9. Определите срок окупаемости и индекс рентабельности инвестиций по следующим данным:

*

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
1. Капиталовложения (дол.)	5000				
2. Прогнозируемые доходы (денежные потоки - дол.)	1500	1200	1300	1300	1000
3. Ставка дисконтирования (%)	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

Допустим, что капиталовложения имели место в начале 1-го года, а денежные! потоки оцениваются на конец каждого года.

Литература

1. *Ковалев В.В.* Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1998.
2. Привлечение капитала: Пособия Эрнст & Янг. М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.
3. Составление бизнес-плана: Пособия Эрнст & Янг. 2-е изд. М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.
4. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
5. Финансовое управление компанией/Под ред. Е.В. Кузнецовой. М.: Фонд «Правовая культура», 1995.

14. ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика. Имеет ли особенности технология антикризисного управления? Почему? В чем они проявляются? Какие существуют ограничения и критические факторы при разработке управленческих решений в антикризисном управлении? Какую роль играет современная техника в построении и реализации технологий антикризисного управления?

14.1. Понятие технологии антикризисного управления

Любое управление представляет собой процесс, т. е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественное закономерное содержание, которое определяется сущностью управления: целеполагание, оценка ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения.

Но в рамках этого общего содержания процесса управления возможны различные варианты формирования воздействия, которые отражают особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления и другие характеристики практических условий управленческой деятельности. В соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности. Это и имеет название технологии управления, заключающейся в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление, как всякое управление вообще, характеризуется определенными технологическими схемами управления. Но специфика антикризисного управления отражает и специфику его технологии. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, снижения управляемости, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и риска, сложного переплетения проблем, давления внешней среды, снижения конкурентоспособности, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления — это комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий. Она предполагает как большую исследовательско-аналитическую

работу, так и социально-организационную деятельность. Нельзя технологию антикризисного управления сводить только к поиску вариантов поведения. Это технология активной управленческой деятельности в полном комплексе всех ее функций, ролей и полномочий.

14.2. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации

Технологическая схема антикризисного управления состоит из восьми блоков (рис. 14.1). Они характеризуют возвратно-поступательную последовательность различных операций и их групп при разработке и осуществлении управленческого решения и, таким образом, — оптимальный вариант выхода организации (предприятия) из кризисной ситуации (предполагаемой или уже разразившейся).

Блок 1. На этом этапе антикризисного управления создается специализированная рабочая группа. Она может состоять как из собственных кадров организации, так и из специалистов, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны владеть такими знаниями, как теория кризисов, прогнозирование, конфликтология, разработка управленческих решений, исследование систем управления, макроэкономика, микроэкономика и т. д.

Специалисты также должны обладать искусством решения проблем в процессах антикризисного управления и практической методологией эффективного управления в условиях риска и неопределенности, иметь специальную подготовку в области управления, понимать и учитывать специфику работы предприятия в региональной и отраслевой инфраструктуре, функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и пр.

Группа может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультирующего органа при аппарате¹ управления организацией. Критериями отбора в корпус специалистов антикризисного управления являются специфика личности, опыт практической деятельности, характер образования и социально-психологическая направленность деятельности.

Блок 2. Это второй этап в технологической схеме антикризисного управления. Здесь предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной

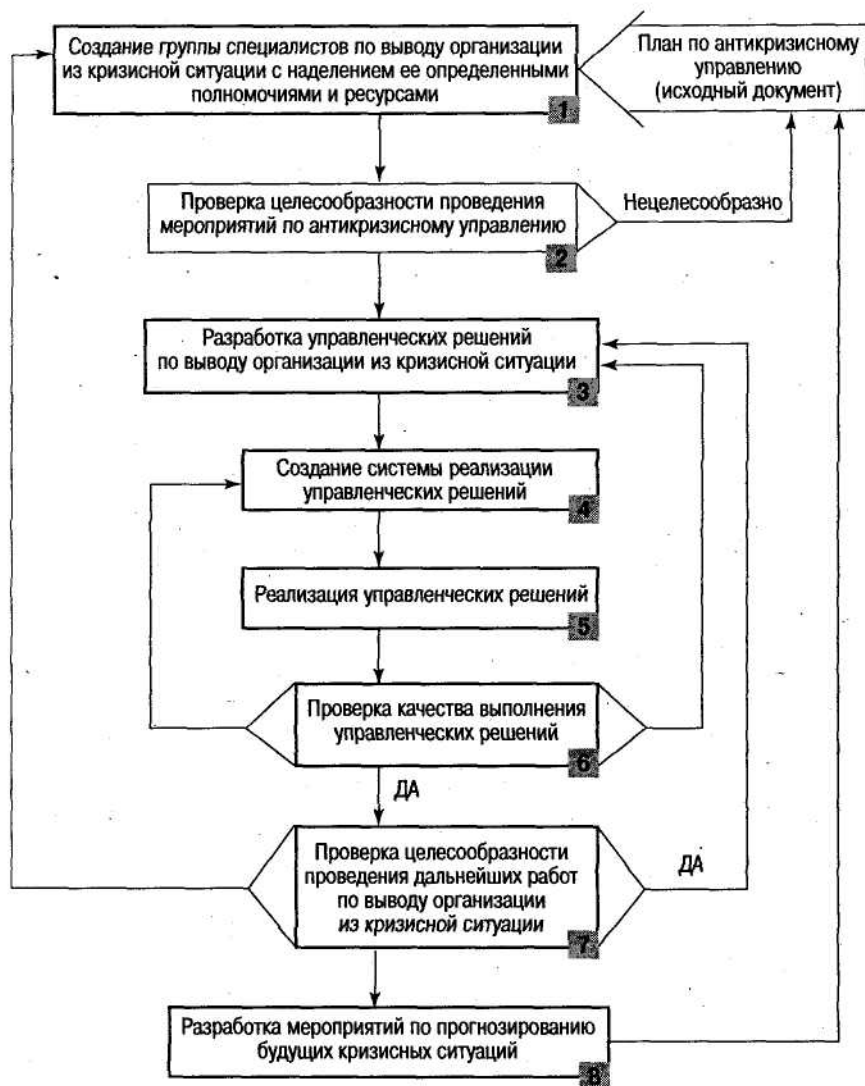


Рис. 14.1. Технологическая схема антикризисного управления

ситуации — поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе проводится разработка управленческих решений антикризисного характера, которая осуществляется в свою очередь в несколько этапов. Основными из них являются сбор исходной информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, определение необходимых ресурсов, проверка возможности достижения поставленных целей. (Общая последовательность подготовки управленческих решений по выводу фирмы из кризисной ситуации более подробно будет рассмотрена далее.)

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также по своей квалификации он должен соответствовать уровню и сложности поставленных перед ним задач. В противном случае выполнение мероприятий антикризисного управления пойдет по иной схеме, отличной от запланированной, а может быть и станет невозможным.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации.

В случае когда исполнение решения не привело к каким-либо изменениям (положительным или отрицательным), рассматриваются причины, по которым не выполнены решения или получены результаты, отличные от запланированных. После определения причин неудовлетворительного исполнения управленческого решения подготавливают новое с учетом полученных результатов от уже проведенных мероприятий антикризисного управления.

В случае если выполнение управленческого решения дало свои положительные результаты, т. е. в работе фирмы наметились тенденции к улучшению показателей хозяйственной деятельности, но не в том объеме, который необходим, то вносятся изменения в систему реализации управленческих решений.

Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. оно выполнено и получены

необходимые результаты, в деятельности организации произошли изменения к лучшему, осуществляется переход к следующему этапу антикризисного управления.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, которая состоит в определении того, на какой стадии выполнения находится антикризисная программа.

Если специалистами дается заключение о выполнении антикризисной программы, а ситуация кризисного положения организации на рынке не изменилась, необходимо провести разработку мероприятий по изменению статуса организации, в частности возможны признание ее банкротом и проведение мероприятий, связанных с реализацией процедур признания банкротства.

В случае же, когда антикризисная программа выполнена, а внешняя ситуация положения организации изменилась, систему антикризисного управления адаптируют к изменившимся условиям на рынке. Для вывода организации из кризисной ситуации проводится подготовка дополнительных управленческих решений антикризисного характера.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование является неотъемлемой частью технологии антикризисного управления. Оно позволяет если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагоприятного предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те или иные мероприятия, проводимые организацией, и их предложения. В этом смысле показательными являются всевозможные реорганизации предприятия (организационные, структурные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, выход на новые рынки, рискованная закупка сырья и материалов и другие изменения в его стратегии. Другим существенным признаком, также контролируемым кредиторами, является изменение в структуре управления и атмосфере, царящей в верхних уровнях управления. Крах организаций, фирм или предприятий, как правило, начинается с конфликтов в высшем руководстве.

2. Признаки грядущей кризисной ситуации включают также характер изменений финансовых показателей деятельности предприятия, своевременность и качество представления финансовой отчетности и проведения аудиторских проверок. Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- задержки с предоставлением бухгалтерской отчетности и качество, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низком уровне квалификации персонала. Во всяком случае и то и другое может говорить специалисту о неэффективности финансового управления;
- изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушения определенной их пропорциональности;
- увеличение или уменьшение материальных запасов, что может свидетельствовать либо о заинтересованности, либо о возможной неспособности предприятия выполнить свои обязательства по поставкам;
- увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам;
- уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценение его акций, установление нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию и т. д.

Настораживающими признаками являются также внеочередные проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т. д.

14.3. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка управленческих решений.

Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие: 1.

Категория проблем:

стандартные проблемы. Их решение требует четко следовать определенным стандартам. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в «сторону», и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки; • *типовые проблемы.* Они решаются на базе множества определенных, наперед заданных правил, причем в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный набор правил, который позволяет добиться успеха;

- *эвристические проблемы.* В ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием. В настоящее время специалисты, занимающиеся антикризисным управлением, методически недостаточно хорошо подготовлены к решению стандартных и типовых проблем. Современный и тем более завтрашний менеджер должен обладать качествами эффективного эвристического мышления. Менеджер XXI в. постоянно вынужден будет решать эвристические проблемы. И к этому нужно его готовить сейчас, его методический аппарат должен позволять воспринимать поток инноваций как естественную необходимость постоянного совершенствования управления.

2. Условия использования:

- *квазистабильные*, или благоприятные условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;
- *экстремальные*, т. е. такие условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества, и по ним будут судить о его профессиональной пригодности, и от этого в какой-то мере зависит его дальнейшая судьба;
- *кризисные условия*, т. е. когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

Современный менеджер сейчас, как правило, подготовлен к деятельности в квазистабильных условиях. Но жизнь — это не ровная дорога, а постоянные испытания и непредвиденные проблемы. Святая обязанность менеджера уметь предвидеть возможные экстремальные ситуации и кризисы. Предвосхищая поток будущих изменений, он создает такое поле инноваций, которое должно позволить минимизировать ущерб от надвигающихся катаклизмов. Формирование антикризисного управления в контексте выбора инновационной политики становится в России самым актуальным вопросом. Менеджер должен не просто откликаться на проблемы, а давать целостную картину возможных вариантов развития событий и предлагать систему нововведений.

3. Достаточность исходной информации:

- *недостаточный объем исходной информации.* Для решения поставленной задачи необходимо найти или синтезировать исходную информацию, которая позволит добиться желаемой цели;

- *достаточный объем исходной информации.* Для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста. Большинство учебных задач строится по этому принципу;
- *избыточный объем исходной информации.* Для решения поставленной задачи не требуется всего объема информации, представленного при описании исходной ситуации. Специалист должен уметь выявить только необходимую информацию и пользоваться лишь ею.

В большинстве своем в реальной обстановке специалисту приходится действовать с недостаточным объемом исходной информации. Однако его методический аппарат, как правило, подготовлен к деятельности в «стерильной обстановке», в то время как «правда жизни» разительно отличается. Более того, некоторые специалисты, в особенности наработавшие солидный опыт в условиях командно-административной системы управления, не склонны адаптироваться к новой обстановке. Да и сама окружающая обстановка зачастую не позволяет им совершенствовать свой методический аппарат.

4. Достоверность исходной информации:

- *явно недостоверная*, не соответствующая условиям задачи, выявить недостоверность которой не представляет труда;
- *псевдодостоверная*, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют получить правильное решение исходной задачи;
- *полностью достоверная*, соответствующая условиям задачи и позволяющая получить правильное решение исходной задачи.

Менеджер зачастую работает с информацией, оценить степень недостоверности которой крайне затруднительно. Управленческая практика, как правило, затрагивает эту болезную тему лишь поверхностно. Специалисты вынуждены познавать азы лжи и выворачивания фактов, мифологические умопостроения и т. д., набивая о них синяки и шишки, учиться на собственных ошибках, что почти всегда приводит к негативным последствиям. Эта крайне щепетильная проблема вообще не включена в методический аппарат, формируемый у специалиста во время его обучения. Зарубежные фирмы уже давно освоили методы отвлечения конкурентов, в частности методы закрытия потоков информации, выброса на рынок ложных патентов. Пытаясь проникнуть на мировой рынок, нужно помнить, об этом.

5. Масштаб проблемы:

- *глобальные проблемы* — от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты в целом;

- *локальные проблемы* — от их решения зависит жизнедеятельность небольшой группы людей, в крайнем случае отдельного человека;
- *микрлокальные проблемы* — от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

Современный менеджер, тем более менеджер, занимающийся антикризисным управлением, связан с решением задач локального и глобального масштабов. Ответственность, которую несет менеджер перед другими людьми, должна быть связана с тем методическим аппаратом, которым он владеет.

6. Техническое оснащение:

- *отсутствует*. В наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;
- *имеется в недостаточном объеме*. Технические средств не хватает для устойчивого, качественного процесса обучения;
- *имеется в достатке*. Технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями учебного процесса.

Перечисленные универсальные факторы естественно могут быть дополнены другими, в зависимости от специфики поставленной цели, возникающих проблем, условий их решения в процессах антикризисного управления.

Общая последовательность разработки управленческих решений в антикризисном управлении представлена на рис. 14.2. Она состоит из одиннадцати блоков.

Блок 1. На этом этапе подготовки управленческих решений разрабатывается система мер по выводу организации, из кризисной ситуации.

Блок 2. На этом этапе проводится сбор исходной информации о ситуации в организации, который заключается в анализе потоков документов (отчеты, планы, входящие и исходящие документы, переписка и т. д.) ее различных структурных подразделений. Анализ хозяйственной деятельности позволяет выявить слабые места, в направлении которых необходимо в дальнейшем вести работу по повышению ее производственного потенциала.

Блок 3. На этом этапе подготовки управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации проводится структурно-морфологический анализ.

Блок 4. На этом этапе определяется целесообразность и пути вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на

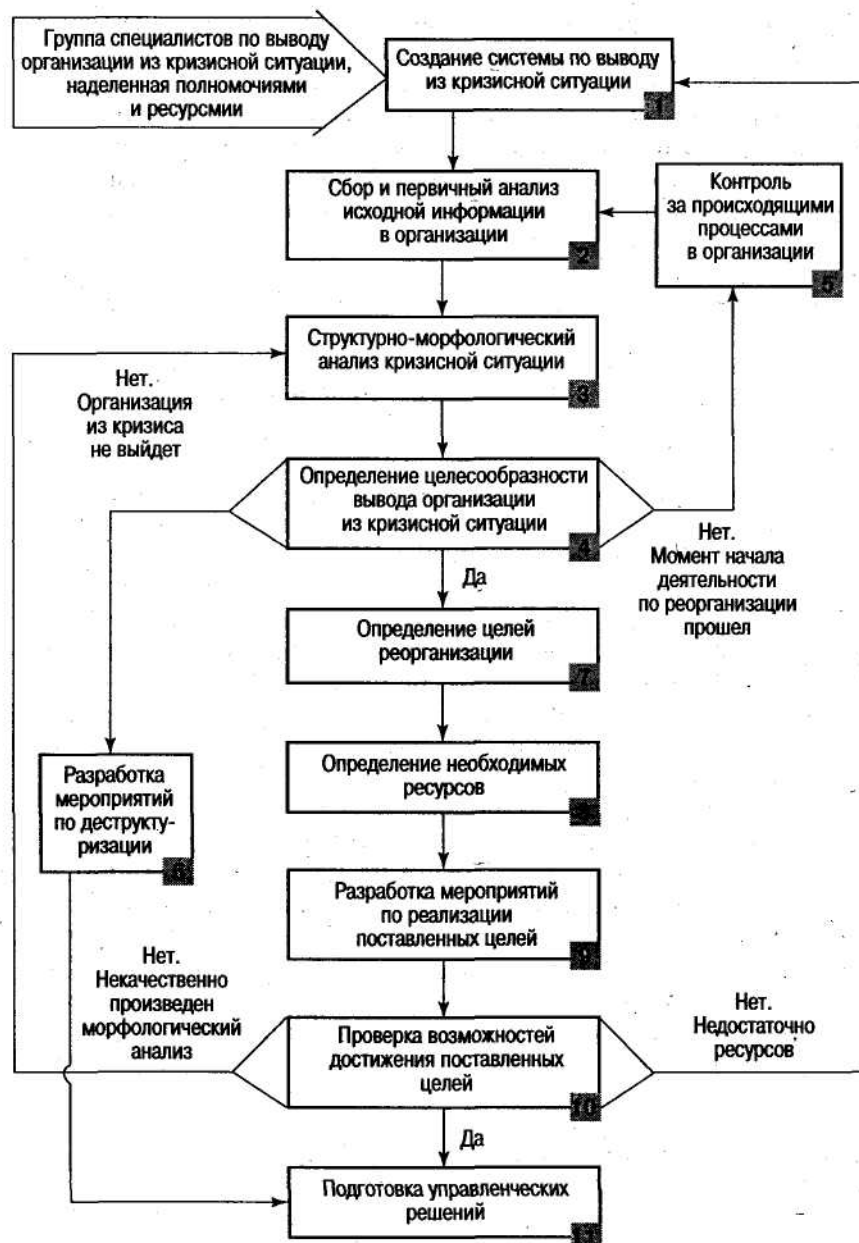


Рис. 14.2. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

ее деятельность. Данный этап предполагает три пути дальнейшего развития (блоки 5, 6 и 7).

Блок 5. На этом этапе, при выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел (нет возможности объявить себя банкротом или изменить свой статус по причине стратегического значения данного производства для государства, региона и т. д.; или кардинальные изменения могут породить социальный взрыв), возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами, без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки. В дальнейшем, изменившаяся ситуация на рынке может позволить вновь вернуться к проблеме вывода организации из кризисной ситуации. В этом случае рассматривают два следующих варианта развития (блоки 6 и 7).

Блок 6. На этом этапе в случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращение ее деятельности и объявление банкротом.

Блок 7. На этом этапе в случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Полученные на 5-, 6- и 7-м этапах модели позволят прогнозировать показатели деятельности организации в зависимости от выбранного пути выхода из кризисной ситуации.

Блок 8. На этом этапе после установления целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определяются ресурсы, необходимые для достижения этих целей. Объем необходимых ресурсов для обеспечения проведения реорганизации зависит от масштабов поставленных целей реорганизации. Ресурсы могут быть как внутренними, так и внешними. При наличии достаточности ресурсов, необходимых для осуществления реорганизации, разрабатываются мероприятия по реализации поставленных целей.

Блок 9. На этом этапе разрабатываются мероприятия по реализации поставленных целей, которая включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. На этом этапе осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей. Она фактически сводится к анализу

имеющихся ресурсов и проверке качества проведения морфологического анализа кризисной ситуации. Эти два элемента оказывают значительное влияние на качество проведения программы антикризисного управления. И в случае, если выявилась недостаточность ресурсов, пересматриваются подходы к созданию системы по выводу организации из кризисной ситуации (блок 1), а в случае некачественного проведения морфологического анализа его проводят повторно (блок 3) и дальнейшие действия осуществляются с учетом вновь полученных результатов.

Блок 11. На этом этапе на основе полученных данных и разработанных программ реализации целей формулируются управленческие решения по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения).

Для того чтобы определить стратегию будущей деятельности предприятия необходимо провести структурно-морфологический анализ (СМА) кризисной ситуации. Его общая последовательность приведена на рис. 14.3 и включает в себя также одиннадцать блоков.

Блок 1. На этом этапе проведения СМА кризисной ситуации определяются причины-ее возникновения. Как уже отмечалось, эти причины могут быть самыми различными, но основным является деление на внутренние и внешние.

Блок 2. На этом этапе СМА проводится ранжирование причин кризиса с выделением управляемых. Выявленные причины кризиса разбиваются на группы в зависимости от их значимости, а также определяются возможные пути управления каждой из них.

Блок 3. На этом этапе производится анализ отраслевой направленности или диверсификации деятельности предприятия, который является ключевым этапом в проведении СМА кризисной ситуации для дальнейшего выбора стратегии деятельности.

Блок 4. На этом этапе проведения СМА производится выбор стратегии будущей деятельности предприятия. Целесообразно выделить три варианта стратегии ее будущей деятельности (блоки 5—7).

Блок 5. На этом этапе проведения СМА кризисной ситуации дается заключение о том, что все направления деятельности остаются прежними. Это означает, что нецелесообразно производить никаких изменений в деятельности, так как это приведет к ухудшению ситуации. Очень часто нет необходимости во внесении изменений в деятельность организации из-за психологической инерции звена управления.

Блок 6. На этом этапе принимается решение о том, что в деятельность организации вносятся элементы нового, т. е. несущественно изменяются либо сырье, либо технология. Это означает, что переход

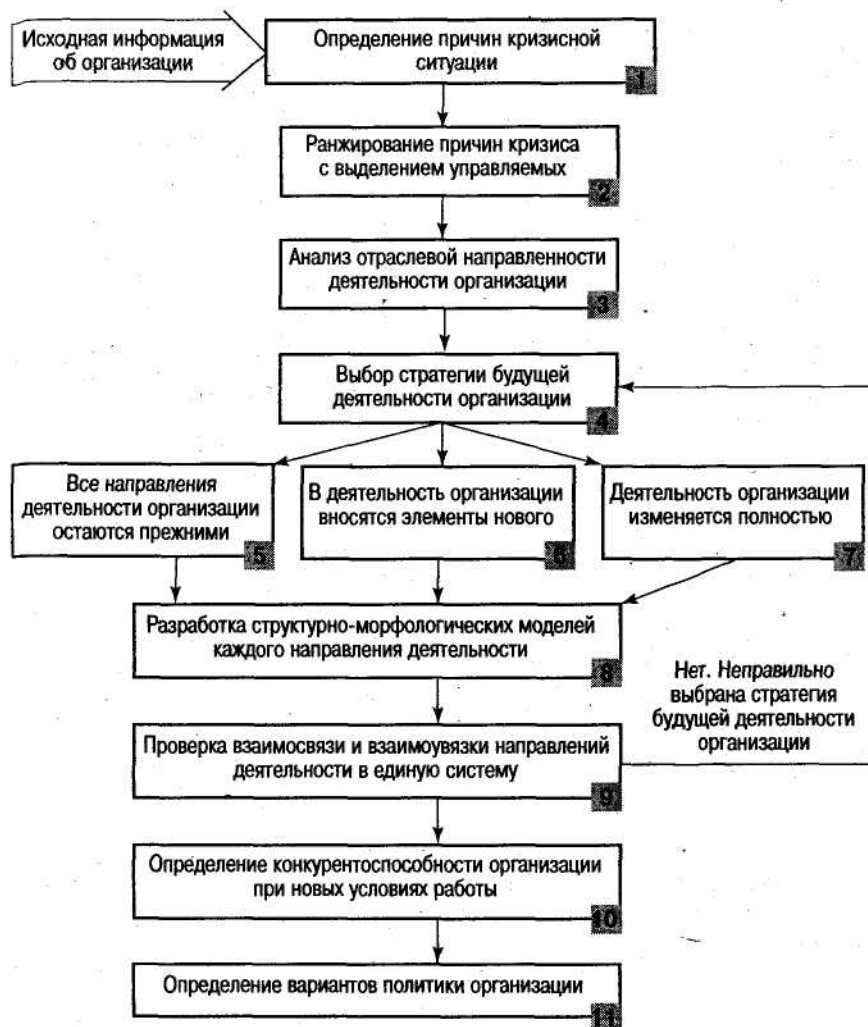


Рис. 14.3. Алгоритм структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений

к новому направлению деятельности, близкому по своим принципиальным положениям к ранее существовавшему, позволит предприятию повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Блок 7. На этом этапе принимается решение о том, что деятельность предприятия изменяется полностью, т. е. один из показателей (сырье, технологии, конечная продукция) изменяется принципиально.

Предприятие начинает использовать новые сырье, технологии или получать принципиально новый продукт. Это означает, что принципиально новое направление деятельности позволит организации выйти из кризисной ситуации и стать конкурентоспособной на новом для себя рынке.

Блок 8. На этом этапе разрабатываются морфологические структурные модели каждого направления деятельности. С этой целью анализируются данные о деятельности данной организации и организаций, занимающихся выпуском аналогичной продукции, определяется этап жизненного цикла, на котором в настоящее время находится организация, и сопоставляется (тренд к волне жизненного цикла) с той или иной производственной стратегией, эти этапы сравниваются с этапами других предприятий с аналогичной стратегией. Целью проведения такого анализа является выявление наиболее перспективного направления деятельности организации, которого она в будущем будет придерживаться. Однако следует заметить, что не всегда близость жизненного этапа предприятия, определенного направления деятельности, с этапом высокоразвитого предприятия является целесообразным и перспективным для его принятия в качестве приоритетного для разработки. В связи с этим на этапе анализа направлений развития деятельности организации целесообразно привлекать экспертов в области стратегического управления.

Блок 9. На этом этапе проводится проверка взаимосвязи и взаимоувязки направлений деятельности в единую систему. Она заключается в определении противоречий между различными направлениями деятельности. В том случае, если они существуют, то их необходимо либо устранить, либо провести повторно выбор стратегии будущей деятельности. В случае если противоречий между различными направлениями деятельности нет или их удалось устранить, т. е. все направления взаимосвязаны и взаимоувязаны, определяют конкурентоспособность организации в новых условиях.

Блок 10. На этом этапе определяется конкурентоспособность организации при новых условиях работы. Ее успех во многом зависит от положения продукта на рынке сбыта, исследование которого дает возможность получить представление о сегментах рынка, выявить те виды продукта, которые имеют преимущества по сравнению с конкурентами.

Анализ конкурентного успеха служит основанием для корректировки рыночной стратегии предприятия, для обоснования конкретных шагов по завоевыванию рыночных позиций. Для выявления конкурентных преимуществ выпускаемого продукта можно, например, провести сопоставительный анализ.

Производимый продукт всегда занимает определенное место на соответствующем рынке. Конкурентную ситуацию на рынке описывают такие показатели, как доля на рынке, качество продукта, относительная цена, относительные издержки по сравнению с главными конкурентами. Успех предприятия на рынке определяется финансовыми показателями — рентабельностью инвестиций, оборотом средств и др.

Важнейшим показателем, влияющим на рентабельность, является доля продукта на рынке. Количественная зависимость этих величин состоит в том, что "каждые 10% увеличения доли продукта на рынке увеличивают рентабельность на 3,5%. Вторым существенным фактором, влияющим на прибыль, является качество продукта. Исследования показывают, что качество — надежнейшая гарантия поддержания высокой доли продукта на рынке (заметим особо: именно качество, а не низкие издержки производства). Оптимальным вариантом считается тот, при котором высокая доля на рынке сочетается с высоким качеством при разумной дифференциации продуктов. Оба показателя — доля на рынке и качество продукта — могут как взаимно замещать, так и дополнять друг друга. Низкое качество, например, отчасти может компенсироваться высокой долей на рынке, и это позволяет поддерживать прибыль на достаточно высоком уровне. Лучшее же качество по сравнению с конкурентом может несколько компенсировать потери, связанные с низкой долей на рынке. Важно иметь в виду, что оптимальное сочетание высокого качества с большой долей на рынке достигается в большинстве случаев в долгосрочном периоде. В выигрышном положении здесь оказываются предприниматели, выступающие лидерами в ценах и низких издержках.

Существует определенная зависимость между качеством продукта и средствами, затраченными на маркетинг. При плохом качестве нет смысла тратить средства на маркетинг. Рентабельность зависит от взаимодействия качества продукта и доли затрат на маркетинг в общем объеме затрат и продаж. Высокое качество продукта гарантирует высокую прибыль даже при минимальных затратах на маркетинг (порядка 6% оборота). Более того, увеличение этих затрат лишь незначительно влияет на прибыль. Не имеет смысла вкладывать в маркетинг более 11 % средств от общего объема продаж, поскольку это приводит к уменьшению прибыли предприятия. Ну, а с продуктом низкого качества вовсе не стоит расширять мероприятия по маркетингу.

Рентабельность предприятия находится в определенной зависимости от его размеров. Большую прибыль имеют крупные предпри-

ятия, занимающие стратегические зоны хозяйствования. В худшем положении находятся, как правило, средние предприятия. Малые же, напротив, показывают обычно хорошие результаты. Их преимущество основано на возможности обеспечивать специализированными продуктами сравнительно узкие рыночные ниши.

Прибыль предприятия зависит от комбинации доли на рынке с затратами на научные исследования и разработки. Практикой подтверждено, что в большинстве случаев только предприятия, имеющие большую долю на рынке, могут вкладывать средства в научные разработки, получая от этого весомую отдачу. Расчеты показывают, что, если компания расходует на НИОКР более 3% оборота, она работает с уровнем рентабельности порядка 26%. Определяющее значение показателя доли на рынке для рентабельности предприятия заключается в том, что даже при сокращении затрат на НИОКР уровень рентабельности снижается меньше (примерно до 22%), чем при сокращении доли на рынке (до 17%). Поэтому предпринимателю предпочтительнее занимать лидирующие позиции в качестве продукции, что ведет к высокой прибыли через увеличивающуюся долю продаж на рынке.

Что касается малых предприятий, имеющих небольшую долю на рынках, то они должны вести себя иначе. Не имея возможности затрачивать большие средства на научные исследования, они вынуждены производить продукты по лицензиям, экономя свои средства на исследования и разработки. При малых долях на рынке высокие затраты на НИОКР неминуемо ведут к финансовой катастрофе.

Дорогостоящая технология может привести к падению прибыли на крупных предприятиях, если не удастся обеспечить полную загрузку новых производственных мощностей.

Аналогично обстоят дела и с капиталовложениями. Их высокая интенсивность обычно ведет к агрессивной и разрушительной конкуренции. Это ставит барьер для малоприбыльных предприятий при вступлении в отрасль. В такой ситуации целесообразно развивать гибкую технологию вместо капиталоемкого производства, чтобы избежать негативного влияния фактора высокой капиталоемкости. Другим выходом из ситуации может быть аренда современной технологии (лизинг), что наряду с экономией собственных средств дает и другие существенные преимущества. Новая технология позволяет произвести качественную продукцию, что, в свою очередь, приводит к росту доли на рынке.

Блок II. На этом этапе определяют варианты политики организации, т. е. конкретные мероприятия по ее проведению. Их последова-

тельное выполнение позволит реализовать цели выбранной политики, которая в зависимости от различных условий (размеры предприятия, сложившиеся условия на рынке, конкурентоспособность и т. д.) является более предпочтительной в данный момент по отношению к иным вариантам.

14.4. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ его деятельности. Такой сбор и анализ могут вестись в самых различных направлениях по самым различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации. Такими направлениями деятельности группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации может быть анализ:

- потенциала ее кадрового состава;
- адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;
- ее финансового состояния;
- информационной культуры сотрудников;
- изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;
- влияния правового поля на деятельность организации в целом и ее сотрудников;
- изменения экологической ситуации и ее влияния на деятельность организации;
- решения проблем безопасности;
- экономической ситуации в организации.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации прежде всего необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности, на первом этапе включающий анализ финансового состояния организации и финансовых результатов ее деятельности.

Финансовое состояние выявляется на основе использования системы показателей, отражающих наличие, размещение, использование, движение ресурсов предприятия в денежном измерении. Оно формируется под воздействием множества факторов.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят:

- анализ динамики состава и структуры имущества организации;
- оценку движения источников финансирования;
- анализ состояния запасов и затрат;
- анализ финансовых коэффициентов.

Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, определяющую роль среди которых играет прибыль и ее производные.

Информация о реальных размерах и местонахождении денежных средств организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

На предприятии, находящемся в кризисе, часто происходят кражи и хищения. Возможные методы хищений и их отражение в документах (в порядке убывания значимости и предполагаемых размеров хищений) таковы:

1. Регулярные хищения через «обналичку». Оформляются бестоковыми договорами. Услуги, как правило, списываются на себестоимость. Надо выявить фирмы, с которыми у предприятия большой суммарный оборот.

2. Уход денег по товарным договорам (договор на поставку есть, а товара нет). Фиктивные проводки через склад маловероятны (осведомленность широкого круга лиц). Необходима проверка прихода товара на склад (накладных и др.).

3. Учреждение новых фирм и перевод туда денег. Нужна доскопальная проверка учредителей фирм, с которыми предприятие сотрудничает, а также проверка учредителей, которые создали их учредителей.

4. Хищения при поставках. Могут быть выявлены только при хорошем знании цен на рынке.

5. Завышение расходов сырья, сбыт неучтенной готовой продукции (только если продукция пользуется спросом). Могут быть выявлены только хорошими технологами.

6. Фиктивный наем работников.

Для выяснения всего вышеуказанного, а также иных возможных нарушений надо изучить и проанализировать калькуляцию себестоимости, которая в обобщенном виде есть в главной книге. Затем запросить и проанализировать документы, дающие расшифровку по подозрительным статьям. В результате первого ознакомления с бухгалтерской отчетностью возникает понимание необходимости и целесообразности изучения и изменения сложившейся практики бухгалтерского учета, которая при ее проведении включает оценку:

- количества работников, их краткую характеристику (возраст, образование, стаж работы на данном предприятии);
- степени загруженности каждого для обоснования существующей численности;
- распределения обязанностей и ответственности;
- качества работы (кем, как, по каким показателям) бухгалтерии в целом и каждого бухгалтера в отдельности, в том числе главного бухгалтера;
- иерархии подчинения;
- взаимосвязи с другими подразделениями и лицами;
- документов, предоставляемых в бухгалтерию (с какой периодичностью, из каких подразделений и от каких лиц);
- документов и информации, предоставляемой бухгалтерией (с какой периодичностью, в какие подразделения и каким лицам).

Цель оценки — определить, во-первых, какой учет мы хотим иметь на предприятии; во-вторых, нужна ли структурная перестройка в бухгалтерии и какая, и в случае необходимости разработать новое положение о бухгалтерии, которое, с одной стороны, опиралось бы на существующую прежде систему учета, а с другой, — учитывало требования к постановке бухгалтерского учета на предприятии. При этом требования к работе бухгалтерии таковы: своевременное составление и предоставление финансовых отчетов в налоговые органы и предоставление оперативной информации для управленческого учета.

Положение о бухгалтерии должно включать следующие разделы:

1. Общий:

- точное название (полное и сокращенное);
- место в системе управления;
- задачи и цель деятельности в общем виде;
- в чьем непосредственном подчинении находится;
- кем возглавляется (точное полное название должности);
- порядок назначения на должность и освобождения от нее;
- внутренняя структура, название и количество должностей;
- подчиненность и взаимодействие в общей структуре;
- порядок утверждения структуры и штатов;
- чьи устные и письменные распоряжения выполняют.

2. Основные задачи.

3. Функции.

4. Права и ответственность.

Л Руководство.

6. Взаимоотношения. Связи

- внутренние;
- внешние.

7. Контроль, проверка и ревизия деятельности.

8. Условия оплаты труда. Показатели оценки качества работы.

9. Срок действия. Порядок утверждения и внесения изменений.

Управленческий учет — это процесс в рамках организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации.

Технология контроля в области управленческого учета такова:

- требуется выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации;
- какая информация при существующей организации управления, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает;
- определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, обеспечивает ли она руководство информацией для оперативного управления.

Если нет, то определить:

- какая информация нужна для осуществления эффективного оперативного управления;
- источники информации (какие подразделения и лица);
- внести в положения о подразделениях и должностные инструкции пункты, обеспечивающие поступление руководству информации, необходимой для осуществления эффективного оперативного управления;
- решить вопрос о своевременном предоставлении информации.

Управление экономикой предприятия — это по сути управление себестоимостью. Именно в этом заключается сущность управленческого учета. Управлять себестоимостью — это планировать и контролировать ее, а потом предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой-новых вариантов организации производства, управлением персоналом и т. д., с тем чтобы себестоимость вписывалась в требуемые рамки.

При работе с себестоимостью можно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Разбить бизнес-процессы компании на три части: поставки — производство — сбыт (основные сферы анализа). Оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях.

2. Определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости посредством:

- ? улучшения системы закупок (маркетинг поставщиков и цен);
 - ? снижения издержек производства (улучшение планирования, повышение уровня организации, контроль времени исполнения операций и расхода материалов);
 - ? повышения результативности сбыта и маркетинга.
3. При расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор (например, если заемные деньги участвуют в калькулировании затрат, понесенных до факта реализации).
 4. Грамотно нормировать себестоимость.
 5. Производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода (объем реализации минус затраты на покупку комплектующих и полуфабрикатов), а также его сопоставление с условно-постоянными затратами.
 6. Организовать постоянный динамичный пересчет (т. е. скользящий режим планирования и учета себестоимости в связи с изменениями объемов выпуска продукции, динамикой цен) затрат, фактического перерасхода, экономии трудовых и материальных ресурсов и других существенных факторов.
 7. Провести анализ сбыта до уровня продукта и сделки, учитывая, что коммерческая служба компании закупает по ценам производства и перепродает по ценам покупателя продукты, услуги, получая при этом доход, определенный по разнице цены продаж и приведенных затрат с учетом формулы «время—деньги».
 8. Определить, какую площадь занимает производство основной продукции, как используется остальная площадь и насколько это рационально.
 9. Проанализировать, насколько часто меняется оборудование, можно ли перенести производство в другое место (мобильность), каков срок окупаемости основных фондов. Определить, что можно изменить в существующей продукции, для того чтобы сделать ее более покупаемой.
 10. Определить, как можно использовать свободные площади и есть ли основания для обоснования свертывания производства и его переориентации.
 11. Оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы, где они подводили бы итог сделанному с анализом того, что не удалось и почему. Какие предложения сотрудники могли бы внести и как их реально использовать в организации.
- Следующим этапом является анализ функционирования системы продаж организации. Общими задачами при этом являются:

1. Объем продаж, реальный и планируемый:
 - проследить статистические данные о ежемесячных продажах за последние два года. Есть ли какие-либо зависимости? Как влияют на объем продаж сезонные колебания спроса?
 - определить необходимый объем продаж за месяц. Какими путями можно добиться распространения (прямые продажи, бартер, магазины, регионы и т. д.)?
 - какие особенности выпускаемого товара отличают его от товаров-конкурентов (положительные и отрицательные). Существует ли торговая марка продукции, на какой стадии развития она сейчас находится? На какое время приходился расцвет?
2. Существующая схема продаж, сравнение ее со схемами конкурентов:
 - описать существующую систему продаж предприятия и его конкурентов. Определить достоинства и недостатки систем, которые возможно использовать для данной продукции в данной организации, и что конкретно мешает усовершенствовать систему продаж;
 - что из опыта конкурентов можно использовать?
3. Основной потребитель, возможность расширения рынка сбыта:
 - выявить основных потребителей продукции. Какой объем производимого товара они ежемесячно потребляют? Могут ли они купить больше, почему этого не делают? Есть ли стабильность в поведении потребителя?
 - почему потребители покупают именно у нас (традиция, качество товара, цена товара-и т.д.)? Провести небольшой опрос постоянных клиентов, узнать их пожелания, предложения. Желательно на постоянных клиентов завести учетные карточки, содержащие сведения о руководстве, их привычках, положении дел на предприятии и т. д.;
 - выяснить, где сосредоточены основные потребители продукции, можно ли расширить регион продаж? Что делалось для этого, какие результаты, почему?
 - сколько предприятий могли бы стать потенциальными покупателями продукции, в каких регионах они в основном сосредоточены?
 - пополняется ли рынок сбыта новыми фирмами? Какие тенденции? Степень насыщенности рынка (потенциал/объем);
 - проанализировать выпускаемую продукцию по сравнению с конкурентами. Какие еще фирмы могли бы покупать у нас продукцию? У кого они покупают сейчас? Почему? Если они покупают традиционно у одной и той же фирмы, то сначала к ним лучше не обращаться.

- если у других фирм лучше качество, то можно ли несколько снизить цену?
 - ведется ли рекламная кампания, где, какие результаты она дает?
4. Проблемы, - возникающие при продажах (брак, поставщики и т. д.):
- что мешает продавать?
 - есть ли брак продукции (производственный или от плохого хранения), кражи?
 - часто ли возникают неплатежи при продаже товара?
 - как надежно работают поставщики?
5. Персонал и система оплаты труда в отделе продаж, отчетность и нормы продаж:
- состав сотрудников отдела продаж (возраст, образование, опыт работы).
 - для каждого сотрудника составить личный отчет о продажах за последние год или два работы. Сравнить его с сезонным графиком продаж. Вычислить средний объем продаж для всех сотрудников по месяцам, для каждого сотрудника, стабильность его работы, больше или меньше средней нормы он обычно выполняет? Кроме того, надо учитывать, работает ли сотрудник только с несколькими постоянными клиентами или постоянно расширяет клиентуру;
 - провести опрос сотрудников с целью выявить недостатки существующей системы продаж, рассмотреть предложения по реорганизации и улучшению сбыта;
 - взять на работу еще двух-трех сотрудников для того, чтобы сравнить производительность труда;
 - ввести строгую статистическую отчетность отдела продаж. После каждой сделки фиксировать причины ее заключения;
 - развивать систему услуг отдела продаж, гарантии, сервис, информационные услуги;
 - сделать систему оплаты труда зависящей от количества проданного товара. Например: несколько зарекомендовавших себя сотрудников получают оклад и некоторые льготы плюс процент с продаж, если продажи выше среднего уровня за месяц. Остальные — только процент и льготы. Величина процента зависит от месячной производительности работника по сравнению со средним уровнем продаж на одного человека. При этом перевод на оклад осуществляется не по желанию начальника, а по строго оговоренной схеме (например, если четыре месяца человек показывает результаты выше среднего). Это

возможно только при условии, что потребителей продукции фирмы достаточно много. Если же работники занимаются строго ограниченным кругом потребителей, то возможно улучшать условия поставки продукции.

Работа сотрудника, координирующего отдел продаж, очень тесно связана с работой сотрудника, отвечающего за маркетинг предприятия.

Основными направлениями при оценке деятельности маркетинговой службы являются:

1. Реклама и связи с общественностью:

- ? как в последние пять лет проводилась реклама продукта или предприятия? В каких общественных мероприятиях организация принимала участие (семинары, конференции, благотворительность и т. д.)? Упоминания о ее деятельности в СМИ;
- ? проанализировать, насколько помогает реклама в продвижении товара на рынке. Оценить эффективность всех используемых видов рекламы (затраты на рекламу/количество откликнувшихся людей);
- ? определить, может ли данный вид товара нуждаться в рекламе и какой (СМИ, специализированные журналы, реклама среди людей);
- ? используя выводы предыдущих пунктов, определить, на какие категории потребителей должна быть направлена реклама продукта;
- ? исходя из полученных данных, разработать рекламную политику фирмы. Рекламой должен заниматься один человек, возможно совмещая работу с другой;
- ? определить, достаточно ли привлекателен логотип выпускаемого товара;
- ? спланировать примерную стратегию рекламы на год вперед. Предварительно сформулировать девиз рекламной кампании, на основе которого должны строиться все рекламные объявления и выступления;
- ? после выхода каждого рекламного объявления необходимо отслеживать эффективность его, сколько было звонков, в какое время чаще всего звонят, что в тексте рекламы не совсем понятно, какие возникают вопросы;
- ? план рекламы должен постоянно корректироваться с учетом сложившейся ситуации;
- ? желательно выделять каждый месяц бюджет на рекламу, согласованный с сотрудником, занимающимся рекламой. Таким

образом, внебюджетные затраты на рекламу могут возникать только в экстремальных случаях;

- ? планировать PR-мероприятия. Очень полезно принимать участие в выставках продукции, научных семинарах, общественных мероприятиях. Для этого нужно специально собирать информацию о проводящихся мероприятиях разного рода. Информация должна быть сосредоточена у сотрудника, который будет отвечать за сбор и своевременную передачу информации руководству;
 - ? проводить обучение сотрудников на специализированных курсах, так как это позволяет не только получить новую информацию, но и завязать знакомства, обменяться реальным опытом работы;
 - ? мероприятия по связям с общественностью позволяют также составить представление о мнении основных целевых групп (партнеры, клиенты, политики и т. д.) по поводу деятельности организации и выпуска Продукции.
2. Маркетинговые опросы. Постоянное проведение маркетинговых исследований помогает руководству составить более полную картину взаимоотношений и, следовательно, принимать более дальновидные и обоснованные решения.

Технология антикризисного управления должна разрабатываться с учетом конкретных обстоятельств. Она в определенной мере является продуктом искусства управления и решающим фактором его успеха.

ВОПРОСЫ

1. Каково содержание понятия «технология управления»?
2. В чем особенность технологии антикризисного управления?
3. Из каких блоков состоит общая технологическая схема антикризисного управления?
4. Чем определяется необходимость каждого из блоков технологической схемы?
5. Как разрабатываются управленческие решения в антикризисном управлении?
6. Какие факторы определяют качество решений в антикризисном управлении?
7. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

Литература

Доусон Р. Уверенно принимать решения: Как научиться принимать правильные решения в бизнесе и жизни: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1996.

Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений/Под ред. В.Д. Шадрикова. М.: Юрист, 1998.

Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 1998.

Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1994.

Часть четвертая

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 15. МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Как и почему возникают конфликты? Какие существуют конфликты? Всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации? Как разрешаются конфликты? Влияют ли конфликты на отношения между людьми? Всегда ли конфликт является нежелательным? Есть ли взаимосвязь между кризисом и конфликтом? Почему и как возникают конфликты в организациях? Как использовать механизмы регулирования конфликтов в управлении организациями?

15.1. Конфликты в развитии организации

Известно, что организация — это сложная система с множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Это своего рода организм, который живет и развивается по определенным законам. Взаимоотношения между частями организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Современный менеджмент признает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт

помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т. д. Здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения. Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Конфликт не всегда можно с уверенностью определить как конструктивный или деструктивный. Он может выполнять и позитивную, и негативную функцию, иметь и отрицательные, и положительные последствия в зависимости от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело им управляют.

На схеме (рис. 15.1) слева приведены отрицательные последствия конфликтов, которые в дальнейшем могут серьезно осложнить ситуацию в организации, справа — потенциальные положительные последствия конфликта, которые могут способствовать успешной работе организации и улучшить ее социально-психологический климат. Более того, можно утверждать, что существует необходимый минимум конфликтности в рабочих группах, который способствует поддержанию определенного тонауса социальной активности.

Негативные функции деструктивного конфликта	Позитивные функции конструктивного конфликта -
<p>Появление дополнительных материальных затрат и потерь вследствие:</p> <ul style="list-style-type: none"> отвлечения сотрудников от основной работы; снижения производительности труда; увольнения «обиженных» <p>Формирование противоборствующих группировок</p> <p>Ухудшение социально-психологического климата в коллективе</p> <p>Уменьшение степени сотрудничества между работниками</p> <p>Большие эмоциональные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности</p>	<p>Стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных сотрудников</p> <p>Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами:</p> <ul style="list-style-type: none"> разнообразие мнений при принятии решений; удовлетворенность работников от того, что их мнение принято во внимание; уменьшение трудностей при реализации совместно принятых решений; <p>предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству;</p> <p>улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации;</p> <p>сплоченность коллектива организации при противоборстве с внешним врагом</p>

Рис. 15.1. Функции конфликтов в организациях

Конфликт также способен оказать положительное воздействие на развитие отдельной личности, потому что он активизирует самосознание, стимулирует раскрытие способностей работника. Следует также отметить положительную функцию конфликта, которая заключается в том, что он сигнализирует о неблагополучии в организации. При этом наблюдается следующая зависимость: чем больше имеется объективных оснований и причин для развития конфликта, тем непосредственнее он указывает на то или иное отклонение социально-производственной ситуации от оптимальной.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и др.) могут привести к созданию кризисной ситуации.

Вместе с тем кризис сам неизбежно порождает конфликты, так как он нарушает динамическое равновесие организации. Внутренние силы, пытаясь восстановить его, приходят в движение и начинают сталкиваться. Обостряются деловые и социоэмоциональные отношения между работниками, в результате чего возникают конфликты.

Таким образом, конфликт в некоторых ситуациях может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, неизбежно создает почву для конфликтов.

Наличие конфликта в организации еще не свидетельствует о ее кризисном состоянии, так как конфликты вообще неизбежны и даже могут принести пользу. Конфликт не есть нечто исключительное, не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий, способ взаимодействия сложных систем, вид общения через состязание. Но если конфликты возникают слишком часто, а решение их затягивается, это свидетельствует о наличии в организации серьезных проблем, которые следует диагностировать и найти их решение. В противном случае организация не будет успешно развиваться и может войти в состояние кризиса. Для того чтобы конфликты не имели разрушительных для организации последствий, руководители должны уделять им особое внимание.

Управление конфликтами является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Это одно из условий антикризисного управления. Для того чтобы реализовать его на практике, необходимо:

- осознание менеджерами вероятных предпосылок и причин возникновения конфликтных ситуаций;
- понимание механизма развития конфликта как процесса;

- умение применять в практике управления методы разрешения конфликтов.

15.2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении

Выявление и осознание конфликтных тенденций, складывающихся в организации, требует от менеджера понимания потенциальных причин их возникновения. Конфликты могут быть порождены трудовым процессом, вызваны психологическими особенностями человеческих взаимоотношений или личным своеобразием членов коллектива.

1. *Причины конфликтов, порожденные трудовым процессом.* Трудовая деятельность предполагает взаимодействие работников, наличие отношений власти и подчинения, деловое общение. Все эти процессы являются достаточно сложными с точки зрения как их организации, так и исполнения. В них изначально заложены предпосылки противоречий между участвующими субъектами: отдельными сотрудниками, рабочими группами или целыми подразделениями организации. Конфликты, порождаемые трудовым процессом, можно классифицировать следующим образом (рис. 15.2).

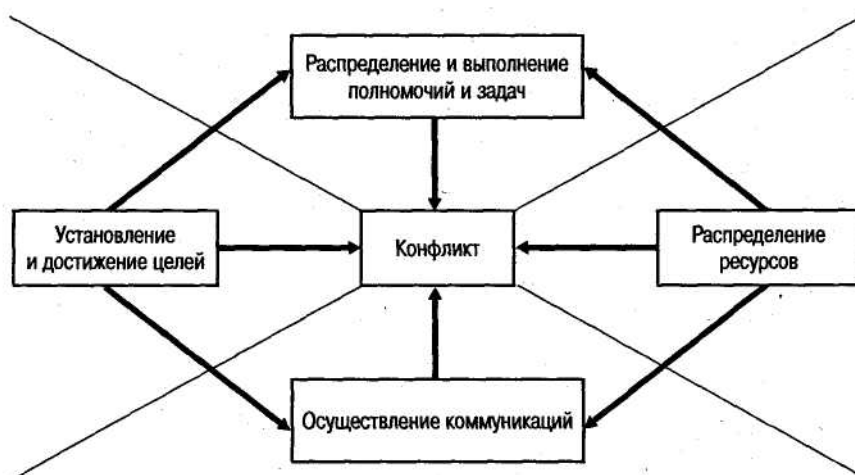


Рис. 15.2. Причины конфликтов, порожденных трудовым процессом

Конфликты возникают в ходе:

- ? установления и достижения целей;
- ? распределения и выполнения должностных полномочий и задач;
- ? распределения ресурсов;
- ? реализации коммуникаций.

В организации каждый работник и группа работников имеют свои *цели*. В некоторых случаях эти цели определены и оформлены документально (например, в уставе предприятия, в положении о подразделении предприятия). В других случаях они могут не только не формулироваться словесно, но и иногда не осознаваться. Например, рабочий может не задумываться над своими личными целями, но тем не менее, он всегда действует в соответствии с ними. Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достижению целей индивидов или рабочих групп (выполнению производственных заданий, получению высокой заработной платы, продвижению по служебной лестнице и др.), то она создает причину для конфликта.

Конфликт может проистекать также из-за *различия в целях*. Так, специализированные подразделения часто уделяют больше времени своим частным целям, которые могут не совпадать с целями других подразделений и организации в целом. Например, служба, занимающаяся сбытом готовой продукции, может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственных подразделений, выраженные в категориях «затраты — эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции будет менее разнообразна.

Отдельные работники, преследуя собственные цели, иногда могут вступить в конфликт с целями других индивидов или целых подразделений. Так, может наблюдаться несоответствие поступков работника принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, стремясь больше заработать, он трудится более интенсивно, чем это принято в бригаде. В результате возникает противоречие между желанием (целью) работника и установившимся стандартом групповой работы (целью коллектива).

Различия в способах достижения целей тоже могут вызвать несогласие, противоречия и даже конфликты, потому что работники часто имеют разные взгляды на пути и способы достижения поставленных целей. Например, задача закрепления в организации квалифицированных кадров может иметь несколько вариантов решения. Разные представления о том, какое решение самое лучшее, иногда приводят к столкновениям мнений.

В процессе *распределения и выполнения должностных полномочий и задач* могут возникнуть конфликты, обусловленные:

- взаимозависимостью задач. В этом случае один работник или целая группа зависят в выполнении задачи от другого или других. Например, при работе на конвейере или любом ином производственном процессе, требующем последовательных действий множества работников.
- переносом проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали на горизонтальный уровень отношений. Например, неполадки в действующем оборудовании, несвоевременное обеспечение работников инструментами, материалами часто приводят к конфликтам между рядовыми работниками, в то время как решение этих проблем — задача руководителей подразделения.
- невыполнением функциональных обязанностей в системе «руководство — подчинение». Например, руководитель не обеспечивает ритмичность работы участка, вследствие чего снижается заработная плата рабочих; в то же время безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя.

Одной из самых распространенных причин конфликтов является *необходимость делить ресурсы*, которые практически всегда ограничены. В процессе распределения ресурсов почти неизбежно создается конфликтная ситуация.

Атмосфера, формирующаяся в коллективе в процессе работы, во многом зависит от качества *коммуникаций* между его членами. Ошибочное коммуникационное поведение — еще одна из самых распространенных причин конфликтов, так как неполная и неточная передача информации может мешать отдельным работникам или рабочим группам понять ситуацию, точку зрения других.

Таким образом, трудовой процесс порождает множество возможностей и причин для развития конфликта.

. 2. *Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений.* Они заключаются:

- в неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе. Она может быть вызвана образованием противостоящих групп пировок, культурными, этническими различиями сотрудников, действиями руководителей;
- плохой психологической коммуникации, т. е. работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями и интересами своих коллег;

- симпатиях и антипатиях работников, ведущих к их совместности или несовместности.

3. *Причины конфликтов, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива.* Они могут заключаться в различиях:

- в стиле и манере поведения;
- чувствах и эмоциональности;
- восприятии жизненных ценностей.

Рассмотренный перечень причин может быть еще дополнен и расширен. На разнообразие причин необходимо обратить внимание, поскольку часто руководители считают, что причиной конфликта является столкновение личностей, в то время как более глубокий анализ показывает, что могут быть «виноваты» и другие факторы.

На вероятность возникновения той или иной причины конфликта оказывают влияние демографические характеристики работников (пол и возраст). Например, установлено, что для женщин более характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями — заработной платой, распределением отпусков, премиями. Мужчины более предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью — организацией труда, определенностью полномочий, функций и др. С увеличением возраста работников больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе — нарушением трудовой дисциплины, несоответствием требованиям, предъявляемым руководителем и т.д.

15.3. Процессуальные характеристики конфликта

Для руководителя, стремящегося реализовать принципы антикризисного управления организацией, очень важным является понимание того, что конфликт — это не спонтанное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве. Он не возникает ниоткуда. У него есть почва, на которой он развивается, есть участники, придерживающиеся противоположенных точек зрения, имеющие различные цели, интересы, суждения. Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять. Процесс конфликта состоит из четырех стадий (рис. 15.3).

1. *Стадия возникновения конфликтной ситуации* Конфликтная ситуация возникает тогда, когда интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, однако открытого столк-



Рис. 15.3. Процесс развития конфликта

новения еще нет. Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта. *Предмет конфликта* — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Внешними признаками конфликтной ситуации является напряжение отношений между сотрудниками, появление негативных установок, неадекватные ситуации, эмоциональные проявления и т. д. В процессе развития событий под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую или перерасти в открытый конфликт.

2. Стадия возникновения инцидента

На этой стадии происходит какое-либо событие, которое является поводом для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов (субъектов конфликта). Повод для активизации деятельности противоборствующих сторон называется *инцидентом*. Инцидент может возникнуть целенаправленно или произойти случайно, быть как объективным, так и субъективным, т. е. существующим только в воображении конфликтующих сторон.

3. Стадия кризиса в отношениях

На этой стадии конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Наступает кризис в отношениях. Он может проявляться в открытой и скрытой формах.

Открытый конфликт — это явно выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий. В этом случае между оппонентами происходит разрыв отношений.

Скрытый конфликт характеризуется отсутствием явного противостояния. В этом случае противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга (интриги, действия «чужими руками» и др.).

4. Стадия завершения конфликта

На этой стадии конфликт каким-то образом разрешается. Завершение конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Другим, наименее желательным исходом процесса развития конфликта, является приобретение им затяжного характера. Это способствует появлению множества отрицательных последствий конфликта, в том числе — порождению новых конфликтных ситуаций.

Внутри каждой из стадий конфликт может развиваться, как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. При рациональном поведении руководителя и участников столкновения конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться конструктивным, и негативные последствия будут сглажены.

Управленческие воздействия по урегулированию процесса конфликта возможны на любой из стадий. Выбор времени и способа вмешательства руководителя в этот процесс зависит от многих факторов:

- причины конфликта;
- субъектов конфликта и их личностных психологических качеств;
- прогнозируемых последствий конфликта;
- умения и желания руководителя налаживать социальное взаимодействие и др.

Однако установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает 90%, а на стадии кризиса в отношениях — только 5%.

Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

15.4. Антикризисное управление конфликтами

В теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях известны две стратегии:

- предупреждение конфликтов;
- разрешение конфликтов.

Стратегия предупреждения конфликтов имеет своей целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций и т. п.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения (см. рис. 15.4).

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Организационно-структурные методы связаны с проведением изменений в структуре организации. К ним относятся:

- четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, полномочий и ответственности. Это эффективный метод, предотвращающий возможные столкновения и помогающий «навести порядок», если конфликт уже получил свое развитие;
- использование координирующих механизмов. Это установление иерархии полномочий, в сложных организациях — введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (межфункциональных групп, целевых групп, межотдельческих совещаний и др.);
- установление общеорганизационных целей, формирование общих ценностей. Это объединяет работников организации, создает сплоченный коллектив и вероятность развития конфликтов значительно уменьшается. Повышению сплоченности коллектива и его «сработанности» способствует информиро-

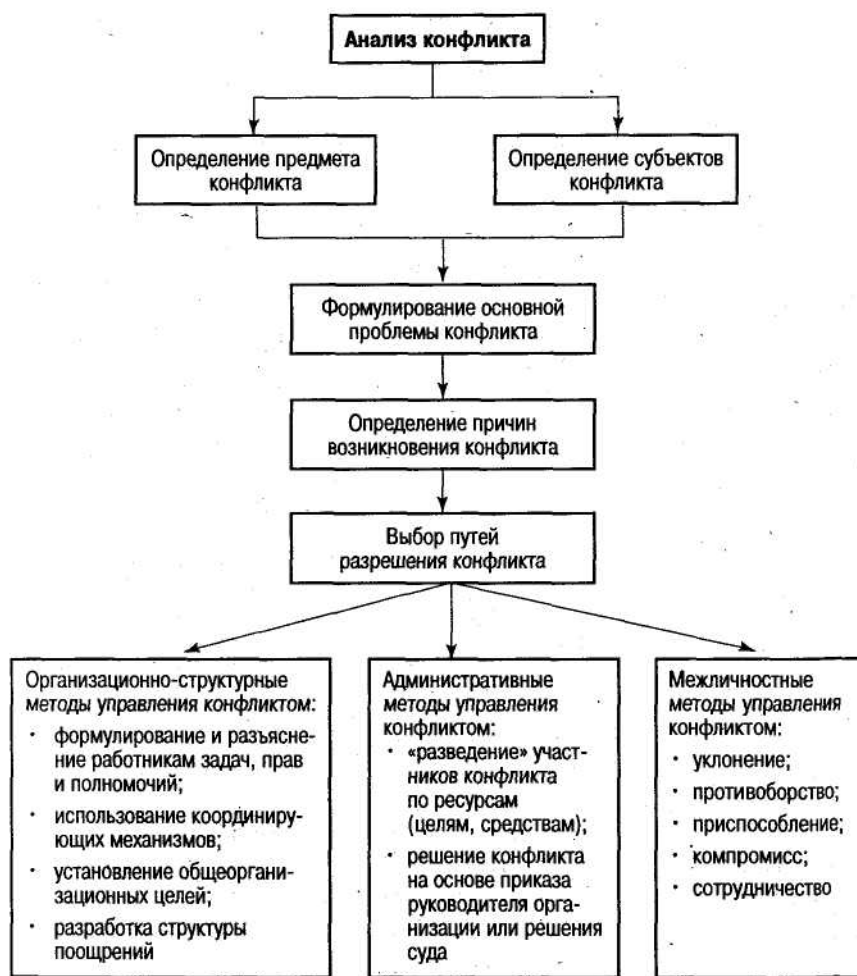


Рис. 15.4. Этапы управления конфликтом

ванность всех сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений. • разработка структуры поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

Административные методы управления конфликтом предполагают директивное вмешательство в его процесс. Например, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяются

административные меры, их разведение по ресурсам (целям, средствам). К этой группе методов относится решение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда.

К межличностным методам управления конфликтом относятся:

- уклонение, «уход от конфликта», подразумевающее, что человек старается быть нейтральным, находится в стороне от конфликта, чтобы не подвергаться стрессу.

В этом случае конфликт продолжает развиваться, а у оппонентов усиливается чувство раздражения, поскольку их несогласие с положением вещей игнорируется. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Тем не менее уклонение, «уход» может быть вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» сотрудника и своим подчеркнутым неучастием он не способствует усилению напряжения. Уход от конфликта на практике может проявляться в следующих формах: молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной; переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной;

- противоборство, конкуренция — это попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывать мнение других участников конфликта.

В качестве примера этого стиля можно привести следующие приемы: требование безоговорочного послушания, применение физического насилия, попытка перехитрить своих оппонентов, перекричать их, требование согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений и т. д. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, а другая проигрывает. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу, создает вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку принимается во внимание лишь одна точка зрения. Такое поведение человека в конфликтной ситуации создает о нем неблагоприятное впечатление в коллективе.

В то же время этот стиль разрешения конфликта может принести и положительные результаты. Например, в том случае, если определенное лицо, обладающее значительной властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Однако противоборство редко приносит долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, завтра может отказаться от сотрудничества;

- приспособление на деле означает подавление или сглаживание конфликта.

В этом случае руководитель отказывается признать наличие конфликта и любой ценой пытается поддерживать хорошие отношения в коллективе. Он старается не выпустить наружу признаки напряженности путем призывов и уговоров типа: «не надо сердиться, это не имеет большого значения, мы все одна команда». При этом он делает вид, что все в порядке и продолжает действовать, будто ничего не происходит. В результате может наступить мир, но проблема, послужившая причиной конфликта, останется нерешенной. Эмоции загнаны внутрь, но они живут и накапливаются, и в конце концов это может привести к взрыву.

Подавление конфликта может быть разумной тактикой, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой далеко идущих последствий. В этом случае ситуацию действительно лучше сгладить, чтобы не вносить напряженность во взаимоотношения в коллективе. Эта же тактика годится для случая, если оппоненты в данное время по какой-то причине не готовы к спокойному, конструктивному диалогу или если желательно во что бы то ни стало сохранить добрые отношения. В пользу этого стиля говорит и тот факт, что конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения;

- разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, когда умеренно учитываются интересы каждой из сторон, т. е. для каждой из сторон принимаемое решение будет непроигрышным.

Способность к компромиссу — это ценное качество, которое сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но если компромисс возникает слишком быстро и просто, это может повлиять на качество принимаемого решения, ибо в этом случае скорее всего проблема детально не прорабатывается. Она решается как арифметическая задача: поделить что-то поровну, «по справедливости». При этом не проводится тщательный анализ других возможных вариантов решения. И хотя это, безусловно, уже достижение в разрешении конфликтной ситуации, но для каждой из сторон «поровну» может быть не лучшим вариантом;

- разрешение конфликта через сотрудничество означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и , найти решение, приемлемое для всех сторон.

Во многих случаях каждый участник может выиграть что-то. Здесь вместо положения: «Я должен выиграть и поэтому я должен помогать тебе выиграть» — действует другое положение: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл». Преимущество такого подхода в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение.

При разрешении конфликтов на практике можно пользоваться любым из описанных стилей. Разумеется, общими рекомендациями невозможно разрешить конкретные разногласия. Действия как руководителей, так и других членов трудового коллектива будут зависеть от конкретной ситуации, подход к разрешению конфликта в каждом случае будет индивидуальным. Но знания из области управления конфликтом должны помочь менеджерам перейти от конфронтационного мышления к истинному сотрудничеству.

ВОПРОСЫ

1. Какие функции выполняет конфликт в организации?
2. Какие причины могут вызвать конфликт в трудовом коллективе?
3. Опишите процесс развития конфликта.
4. Назовите возможные способы разрешения конфликта.
5. Охарактеризуйте методы разрешения конфликтов.

Литература

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. М.: Триада Лтд, 1996.
2. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. М: Стрингер, 1992.
3. *Кричевский Р.Л.* Если вы — руководитель. М., ИНФРА-М, 1997.
4. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996.
5. *Некрасов В.Н., Леонов Н.И.* Управление конфликтами: теория и практика взаимодействия. Ижевск: Изд-во Удмуртского университета, 1993.
6. *Самыгин СИ., Столяренко Л.Д.* Психология управления: Учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
7. *Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.* М.: ИНФРА-М, 1997.
8. *Чернышев В.Н., Двинин А.П.* Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат, СПб отделение, 1997.

Глава 16. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди.

А. Морита

Проблематика. Что такое персонал? Как соотносятся понятия «персонал управления» и «человеческий капитал»? Из каких подсистем состоит система антикризисного управления персоналом? Какова структура антикризисной кадровой политики? Что собой представляют принципы антикризисного управления?

16.1. Антикризисные характеристики управления персоналом

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой литературе либо отсутствовало, либо о нем речь шла мимоходом, в контексте рассмотрения других проблем управления. Естественно, что и вопросы антикризисного управления персоналом как составной части концепции антикризисного управления разработаны весьма поверхностно.

В литературе по менеджменту нередко можно встретить такие термины, как «управление трудовыми ресурсами», «рабочей силой», «людскими ресурсами» и др. И это не случайно. Эти понятия родились в период господства технократической концепции управления. Как справедливо подчеркивает профессор Э.М. Короткое, новая гуманистическая парадигма управления требует новых, более четких понятий, адекватно отражающих ведущую роль человека в теории и практике управления. По его мнению, «понятие «персонал управления» в большей мере соответствует идее человеческого фактора в современном управлении, чем какое-либо понятие. Но еще более идее соответствует понятие «человеческий капитал» [2, с. 203].

Это не игра в термины, а отражение совершенно другого отношения к человеку в процессе управления. Человек может рассматриваться как рабочая сила и может рассматриваться как капитал. Если человек выступает как формальный, механический исполнитель своих обязанностей, приказов и указаний начальства, и достаточно большое число таких людей составляют определенную силу, но если человек обладает развитым интеллектом, выраженной творческой индивидуальностью, предприимчивостью, новаторским складом характера — это не просто рабочая сила, это — ценный капитал. И относиться к нему надо как к высшей ценности, как к ведущему фактору достижения всех управленческих целей.

Для повышения эффективности управления необходимо выяснить, какие категории работников относятся к управленческому персоналу. По этому вопросу у исследователей, работников кадровых служб единства взглядов пока нет. Одни считают, что к управленческому персоналу относятся все работники аппарата управления организацией. Другие считают, что в основу решения вопроса об отнесении того или иного работника к персоналу управления должен быть положен функциональный принцип: именно содержание выполняемых работником основных функций управленческого труда.

Руководствуясь этим критерием, к персоналу управления следует отнести работников, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (руководители, их заместители, специалисты и технический персонал).

Однако в аппарате управления организацией есть группы работников, которые непосредственно управленческим трудом не занимаются (персонал охраны, оздоровительных учреждений, водители служебных машин, работники учетно-расчетных служб и т. д.). Данная категория работников составляет обслуживающий персонал организации.

Не принижая роль других групп управленческого аппарата, следует подчеркнуть определяющее влияние на всю систему управления организацией руководителя органа управления.

В содержание понятия «руководитель» (менеджер), по нашему мнению, можно включить следующие категории работников управления: во-первых, управленцев, которые в полной мере осуществляют руководство организацией, всеми ее подсистемами в предкризисный, кризисный и послекризисный периоды; во-вторых, категорию руководителей отделов, служб, участков, цехов, в которых также осуществляется полный управленческий цикл, но в меньших масштабах; в-третьих, категорию заместителей руководителей, которые в

известной степени являются дублерами руководителей. Заместитель руководителя в большинстве случаев обладает полномочиями руководителя и не только юридически, но и фактически им является.

Руководитель — центральная фигура системы управления. Он направляет деятельность всего коллектива на реализацию поставленных целей, несет персональную ответственность за своевременное принятие и осуществление стратегических, оперативных и иных решений по всем жизненно важным вопросам функционирования и развития организации. Для этого руководитель добивается необходимой слаженности всего аппарата управления.

Группа специалистов — второе по значению звено аппарата управления. К ней относится большая часть персонала управления: экономисты, технологи, юристы, социологи, психологи, референты, консультанты и т. п. Отличительной особенностью этой группы является то, что к ее деятельности приложимы не все, а только часть признаков управленческого труда. На первое Место в их работе выдвигается профессионально-аналитическая сторона. Такой существенный признак, как управленческая компетентность, применительно к труду специалиста имеет специфически-функциональное назначение.

Специалист не связан со всеми операциями, стадиями управленческого цикла. Он не объединяет и не направляет управленческий процесс в целом. Для специалистов не характерен признак лидерства. Но нельзя недооценивать управленческий потенциал этого звена персонала управления. Эффективность всей системы управления нередко определяется и обеспечивается активной, творческой деятельностью специалистов. Руководитель (менеджер), опирающийся на профессиональные знания специалистов, их опыт, как правило, добивается успеха в достижении поставленных целей с меньшими затратами материальных, финансовых и человеческих ресурсов.

Третьим крупным отрядом управленческих кадров является технический персонал аппарата управления. К этой группе также приложимы некоторые существенные признаки управленческого труда. Технический персонал по поручению руководителей, специалистов и при их контроле выполняет отдельные задания, относящиеся к управленческой деятельности. Кроме того, работники этой группы обеспечивают общий ритм управленческого цикла, в значительной степени освобождают линейных руководителей, специалистов аппарата управления от рутинных, технических операций и дают им возможность сосредоточиться на решении наиболее сложных управленческих проблем. От технических работников зависят четкое прохождение информации в различных сферах, доведение решения до исполнителей, масса мелких организационных вопросов.

Разумеется, разделение персонала управления на эти группы нельзя абсолютизировать, поскольку функции трех перечисленных категорий аппарата управления неразрывно связаны и переплетаются. Скажем, линейный руководитель призван в ряде случаев быть и специалистом, в принципе знать специфические аспекты деятельности управляемой организации. Речь может идти здесь лишь о преимущественной направленности деятельности работников аппарата управления. Но такое разделение имеет существенное значение при проведении операций и процедур отбора, расстановки персонала в аппарате управления.

Проведенные социологические исследования показывают, что эффективность управления в государственных и предпринимательских структурах снижается. Об этом заявил 71% опрошенных. Среди причин снижения эффективности управления были названы: слабая профессиональная подготовка управленцев — 48% опрошенных, несовершенная система отбора и расстановки персонала управления — 52% опрошенных. Конечно, данные социологических опросов не следует абсолютизировать и распространять на все организации, но нельзя и игнорировать их. По всей вероятности, не все благополучно у нас в стране складывается с проблемой отбора, расстановки и подготовки кадров управления.

16.2. Система антикризисного управления персоналом

Управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает в качестве как объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компе-

тенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к заскорузлomu механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих, и прежде всего крупных, организациях создаются новые службы, системы управления персоналом.

Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей **между ними** **Ж6**, с. 374-376}.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель (менеджер) организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

В состав системы управления персоналом входит целый набор относительно самостоятельных функциональных подсистем: подсистема управления наймом и учетом персонала; подсистема управления трудовыми отношениями; подсистема обеспечения нормальных условий труда; подсистема управления развитием персонала; подсистема управления социальным развитием; подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом; подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом (рис. 16.1).

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования (рис. 16.2).

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение *кадрового маркетинга*. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

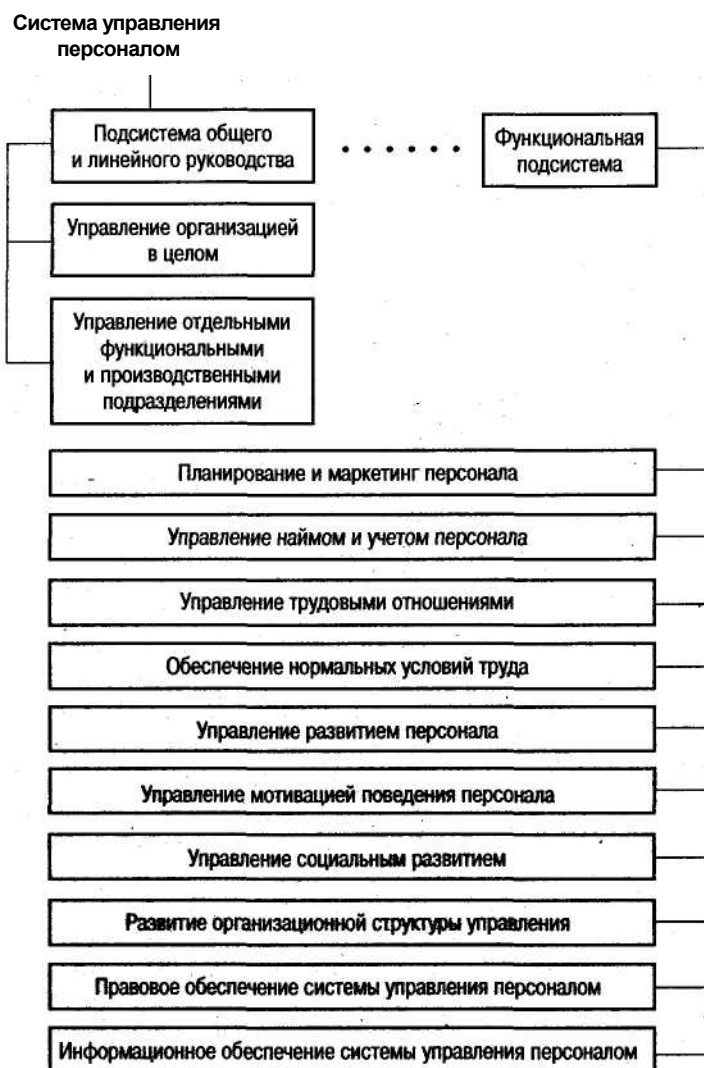


Рис. 16.1. Состав системы управления персоналом организации

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом являются разработка и совершенствование *профессиограмм*, т. е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих

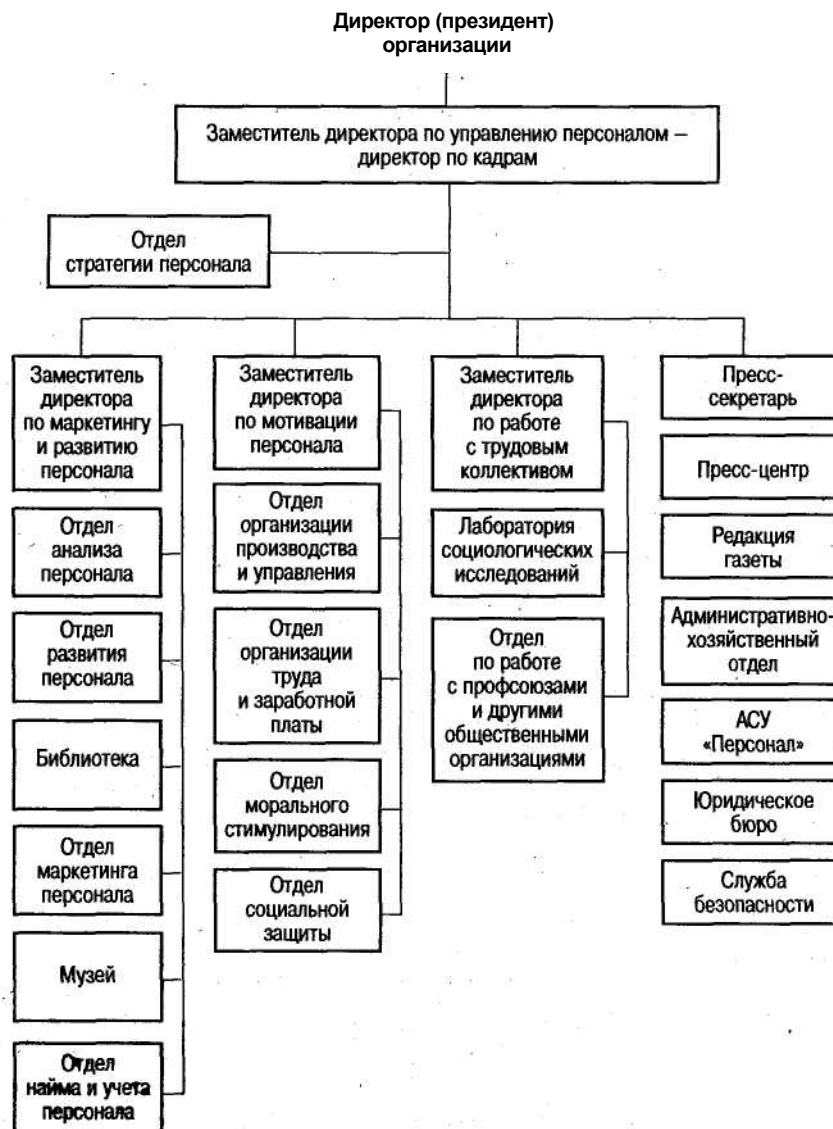


Рис. 16.2. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

потребностей в персонале той или иной квалификации и профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей *организационной культуры* предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

Различают четыре основных исторических типа организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная (рис. 16.3).

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: одна культура, преобладающая во всей организации, и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

В зарубежной литературе, посвященной вопросам управления, выделены четыре типа форм управления (ФУ), соответствующие им рычаги управления и области целеопределения [4, с. 339]. В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. Например, в случае возникновения конфликта его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения

Тип организационной культуры	Форма управления	Рычаг управления	Области целеопределения
Органическая	Коллективистская	Авторитет	Групповые интересы
Предпринимательская	Рыночная	Деньги	Максимальная прибыль Воля начальства
Бюрократическая	Бюрократическая	Сила Закон	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства
Партиципативная	Демократическая		

Рис. 16.3. Индикаторы типов организационных культур

(ФУ — коллективистская), и к соображениям выгоды (ФУ — рыночная), и к установкам властей (ФУ — бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (ФУ — демократическая). Опыт показывает, что формирование надлежащей организационной культуры — дело сложное и нуждается в постоянном внимании со стороны ведущих руководителей системы управления персоналом.

16.3. Антикризисная политика в управлении персоналом

Термин «кадровая политика» в управленческой литературе употребляется в различных контекстах. Одни рассматривают кадровую политику как составную часть общей стратегически ориентированной политики организации, цель которой — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [4, с. 341]. Другие считают, что кадровая политика организации представляет собой программу и деятельность кадровых служб по ее реализации [1, с. 29—30]. Конечно, эти различные подходы к толкованию содержания кадровой политики организации не в полной мере противоречат одна другой. Но они, однако, не тождественно отражают сущностные функции кадровой политики. По нашему мнению, нельзя сводить кадровую политику только к программе и деятельности кадровых служб по ее реализации.

Кадровая политика — это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Она неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельность человека.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее

сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др. Разнообразие признаков политики надо знать и уметь их использовать.

Важным условием выработки эффективной кадровой политики является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом организации. При этом необходим всесторонний критический анализ прошлого опыта.

В советский период в нашей стране в деятельности кадрового корпуса было допущено немало ошибок и просчетов. Они стали одной из причин кризиса экономики и распада СССР. Даже Компартия РФ в своем программном заявлении признала, что «самый большой урон» нашему обществу нанесла «порочная кадровая политика». Но при всех недостатках и ошибках в работе персонала предприятий и управления им в прежнем советском опыте есть достаточное число положительных примеров и даже образцов, которые заслуживают внимательного анализа и внедрения в практику работы с персоналом. Это относится прежде всего к системе профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров предприятий; к гражданскому контролю и ответственности за их деятельность; к формированию социальных и нравственных ценностей и др. В новых, изменившихся условиях важно найти формы сцепления прошлого, настоящего и будущего, обеспечить преемственность позитивного опыта в работе по управлению персоналом.

Надо решительно преодолевать сохранившийся до сих пор у ряда руководителей негативизм в оценке зарубежного опыта управления персоналом. В странах с развитой рыночной экономикой у руководства крупных корпораций и фирм накоплен достаточно богатый, поучительный опыт работы с персоналом. Многие из этого полезного опыта необходимо смелее внедрять в практику деятельности российских менеджеров и предпринимателей. Но, конечно, нельзя зарубежный опыт переносить механически, формально, без учета российской организационной культуры, исторических традиций, общественной психологии и морали, уровня и качества жизни большинства населения.

Под зарубежным управленческим опытом автор понимает не только опыт стран Запада, но и организационно-управленческий опыт стран евразийского континента. Поэтому важно тщательно продумать и

создать механизм адаптации к российским условиям всего мирового опыта.

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть *реалистичной, созидательной*, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

Важной чертой антикризисной политики является ее *комплексность*, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные и нравственные и др.)

Кадровая политика должна быть *единой* для всей организации, но в то же время *многоуровневой* (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающий все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Сущностной чертой антикризисной кадровой политики управления является ее *рациональность и превентивность*, носящие упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов. В условиях формирования социально ориентированной экономики в России кадровая политика должна быть *демократичной* по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом.

Антикризисную политику управления персоналом должны отличать такие черты, как *духовность и нравственность, человеколюбие и честность, гражданственность*, проявляющиеся в деятельности как руководителей, так и рядовых сотрудников организации. Для некоторых руководителей декларация таких черт покажется чистым идеализмом. Но такое мнение ошибочно, это не альтруизм, а трезвый экономический расчет. Это — наиболее перспективное вложение инвестиций, которые, как правило, быстро окупаются.

Кадровая антикризисная политика и осуществление всех¹ функций управления персоналом должны опираться на прочный законодательный, правовой фундамент. *Законопослушание* руководителей, принимающих решение по кадровым вопросам, их правовая культура должны быть безупречными (рис. 16.4).

Черты антикризисной кадровой политики носят относительно обособленный характер. В деятельности кадровых менеджеров, линейных руководителей, специалистов и органов управления они пересекаются, интегрируются и образуют известную системную целостность.

В качестве *специфических принципов*, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, в отечественной литературе называют принципы оптимизации кадрового потенциала предприятия; принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия; принцип комплементарноеTM управленческих ролей на предприятии.

В зарубежной литературе эту группу принципов подразделяют на две подгруппы.

В первую подгруппу включают принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между работниками; разделяемые работниками этические ценности; политику полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников.

Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира *IBM*. В эту подгруппу Д. Мерсер включил десять «передовых принципов»: сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности); работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру; единый статус всех работников; приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса; продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих (институционализированный непотизм); делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления; преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих; поощрение разногласий; развитие горизонтальных связей; институционализацию изменений. Д. Мерсер подчеркивает, что принципы, объединенные в эти две подгруппы, дополняют друг друга и по сути дела должны быть объединены, чтобы можно было представить успешно действующую и развивающуюся корпорацию XXI в. [3, с. 329-330].

Что касается группы *частных принципов*, то ряд исследователей к ним относит принципы деятельности 'кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала.

Учитывая теоретические наработки, отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом, культурные, морально-нравственные, социально-экономические черты и особенности современного российского менталитета, а также неустойчивое функционирование

и развитие многих хозяйственных организаций, целесообразно отказаться от традиционного отечественного подхода к определению принципов управления персоналом (демократического централизма, администрирования и др.). Автор считает возможным предпринять попытку определить и сформулировать такие принципы антикризисного управления персоналом, которые полнее, конкретнее отражали бы современный весьма противоречивый этап социально-экономического развития России и позволяли бы менеджерам и предпринимателям своевременно предотвращать кризисы, эффективно управлять персоналом в условиях кризисного состояния организации и обеспечивать выход организации из кризисного состояния с минимальными потерями.

Решение этой проблемы представляет большую сложность. Но продвижение к ее решению возможно при выявлении и формулировании общих принципов управления, носящих социально-экономическую и этическую направленность (они могут быть применены на всех этапах функционирования и развития организации), и принципов, которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в условиях конкретного этапа жизнедеятельности организации (предкризисное состояние, выход из кризиса).

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. В период господства административно-командной системы декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что

наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей из других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Элементы неравенства также имели место, да и сейчас они далеко не изжиты, по отношению к представителям национальных меньшинств, к женщинам и представителям нетрадиционных конфессий. Такого рода «теоретические» и практические установки в работе с персоналом вредны и в правовом, демократическом государстве недопустимы.

В странах с развитой рыночной экономикой все¹ активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Д. Мерсер пишет, что в корпорации *IBM* утвердился принцип — постоянному сотруднику компании предоставляется право на равные с другими условия. Все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, преодолена дискриминация по отношению к женщинам и представителям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной личности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности [3, с. 304—305].

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это — образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда — это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты дея-

тельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации [5, с. 248—255].

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

В ряде крупных международных корпораций (*IBM, ABB*) данная проблема решается благодаря наличию корпоративной культуры, которая способствует распространению контактов «через границы» подразделений. В результате работники компании имеют достаточно полное представление (в основном неформальное) о том, что в ней происходит. Развитие сети таких контактов стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников, а также обучением и переподготовкой персонала на различных курсах.

Эту же задачу решает модернизация информационных сетей компании. Например, практически все сотрудники *IBM* имеют доступ к совместным терминалам и большинство из них работает на собственных терминалах, что обеспечивает связь всех ее работников по всему миру. Это, безусловно, укрепляет горизонтальные связи.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на «беспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам

с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

На практическую реализацию этого принципа оказывает отрицательное воздействие противоречивый характер действующих законов и правовых актов, регулирующих права граждан РФ. В настоящее время в РФ одновременно действуют законы бывшего СССР, законы, принятые Федеральным Собранием РФ, постановления Правительства РФ, наблюдается несоответствие федеральных законов и законодательной базы субъектов Российской Федерации.

Рассмотрим частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его переобучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?

Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффективными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалификации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия

для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспевающих международных компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие) бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений,, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

В этих целях (например, в *IBM*) проводятся собеседования «через голову» руководства, разработана программа «открытых дверей», раз в два года осуществляются опросы общественного мнения. Анонимность ответов гарантирована. Участие в опросах добровольное, и высокий процент охвата (до 90%) демонстрирует веру сотрудников

в справедливость оценок и действенность мер, принимаемых по результатам опросов. Опросы общественного мнения и планы, разрабатываемые на их основе, считает Д. Мерсер, нужны прежде всего для того, чтобы дисциплинировать руководство, предотвратить его отрыв *от* реальной жизни, от интересов рядовых сотрудников [3, с. 310—311]. Кроме того, полученная информация помогает более оперативно выявлять возникшие проблемы и обобщать предложения по их эффективному решению.

Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью. По мнению зарубежных исследователей, роль профсоюзов в странах с развитой рыночной экономикой будет постепенно снижаться. Это связано с изменениями в ряде корпораций политики в отношении заработной платы. Профсоюзы вряд ли смогут добиться единых ставок заработной платы. В японских корпорациях профсоюзы, например, часто интегрированы в институты корпорации и представляют своеобразные отделы социальной работы в рамках руководства. Но сбрасывать их со счетов нельзя. Особенно это относится к России, где профсоюзы и выполняют функции защиты экономических интересов сотрудников, и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений. Поэтому менеджерам и предпринимателям необходимо активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения, более того, при возникновении производственных конфликтов использовать их возможности и авторитет.

Традиционно российские предприниматели активно занимались благотворительной деятельностью. Такая деятельность способствовала повышению имиджа предприятия и расширяла его возможности по привлечению трудовых ресурсов, а также помогала устанавливать партнерские отношения между ее руководством и рядовыми сотрудниками (Н. Путилов, С. Морозов, С. Поляков).

В современных условиях отечественные и зарубежные предприниматели продолжают эту традицию, выделяя средства на развитие искусства, физкультуры и спорта, оказывают помощь детским и лечебным учреждениям. Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы образования как высшего, так и среднетехнического.

Менеджеры и предприниматели ведущих фирм стремятся к установлению отношений сотрудничества с местным сообществом, учитывают их справедливые требования, откликаются на их просьбы, строго соблюдают законы и правовые акты.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему (рис. 16.5).

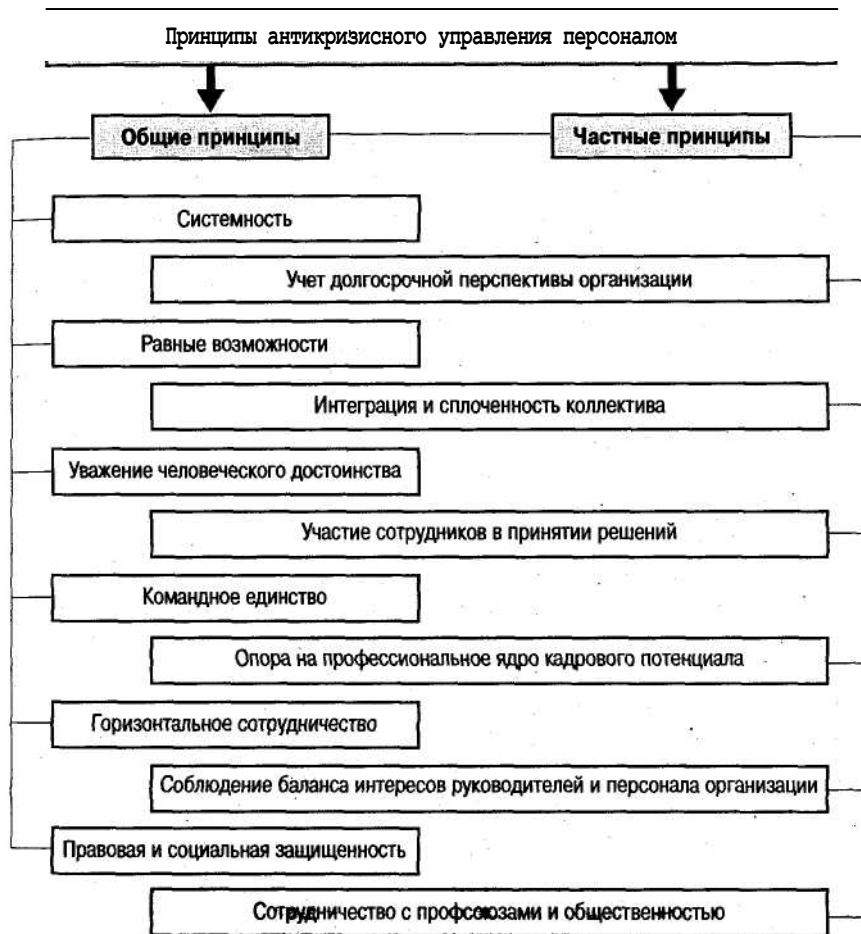


Рис. 16.5. Целостная система антикризисного управления персоналом

Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров.

ВОПРОСЫ

1. Раскройте содержание понятия «персонал управления».
2. Охарактеризуйте антикризисную кадровую политику организации.
3. Каковы цели и приоритеты антикризисной кадровой политики на современном этапе?
4. Дайте характеристику принципов управления персоналом и раскройте их классификацию.
5. 6 чем особенности антикризисного управления персоналом?

Литература

1. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций. М.: РАГС, 1997.
2. *Короткое Э.М.* Концепция менеджмента: Учеб. пособие. М.: ДеКа, 1996.
3. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
4. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
5. *Уткин Э.М.* Управление фирмой. М.: Акалис, 1996.
6. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1998.

Глава 17. МЕНЕДЖЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Проблематика. Каковы особенности деятельности менеджера в антикризисном управлении? В чем проявляется роль функционального специалиста при ликвидации кризиса? Какие можно назвать личностные характеристики менеджера антикризисного управления? Нуждается ли в специальном образовании менеджер антикризисного управления?

17.1. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении

Переход к экономическим методам управления в России обострил возникшие в условиях социалистической системы хозяйствования противоречия в различных сферах, особенно — в экономике. Именно здесь в процессе перехода к рынку разразились первые кризисы: инфляция, затоваривание — невозможность реализовать свою продукцию, безработица, ведущие к росту задолженности, несостоятельности и во многих случаях заканчивающиеся остановкой производства. Экономика России не сразу сумела адаптироваться к фактам неплатежеспособности и необходимости ликвидации предприятий: административно-командная система не имела соответствующего законодательства и опыта осуществления таких процедур, так как подобные кризисы противоречили самой ее сути. Тем не менее в ходе развития рыночных отношений отчетливо проявилась потребность в узаконенной системе мер, санкций, применяемых к предприятию-должнику, которая и была реализована в Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)», который был принят Верховным Советом Российской Федерации 19 ноября 1992 г. и введен в действие 1 марта 1993 г.

Убыточность предприятий снижала эффективность мер по финансовому оздоровлению экономики. С целью отслеживания неплатежеспособности предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса, постановлением Правительства РФ от 20 сентября 1993 г. № 926 было создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Государственном комитете РФ по управлению государственным имуществом. В его функции входит принятие решений по вопросам:

- проведения обязательной приватизации федеральных государственных предприятий;
- внесения предприятием-должником в арбитражный суд заявления о возбуждении производства по делу о несостоятельности (банкротстве);

- внесения в арбитражный суд ходатайства о проведении внешнего управления имуществом предприятия-должника или его санации;
- определения необходимых признаков наличия реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия-должника;
- подготовки процедуры добровольной ликвидации предприятия-должника (в случае отсутствия претензий и с согласия кредиторов).

Федеральное управление (после переименования — Федеральная служба по делам о несостоятельности (банкротстве) — далее ФСДН) имеет в субъектах РФ свои территориальные агентства, которым делегирует часть своих полномочий на местах. Помимо территориальных агентств ФСДН осуществляет тесное взаимодействие с арбитражными судами, а также с органами управления субъектами РФ и отраслевыми органами управления.

Проектируя систему профессиональных знаний, умений, характеристик специалиста по антикризисному управлению, следует обозначить два основных направления, в которых будет осуществляться его деятельность.

1. Арбитражный управляющий

Первое и основное направление его деятельности — это арбитражный (временный, внешний, конкурсный) управляющий, определяемый законом как физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, обладающее специальными знаниями и не являющееся заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов, назначаемое арбитражным судом. Закон о банкротстве предусматривает, что его деятельность возможна лишь на основании лицензии — специального разрешения государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению (ФСДН). Положения о лицензировании деятельности арбитражных управляющих введены с 1 марта 1999 г. До этого момента к лицензии приравнивался аттестат специалиста по антикризисному управлению (далее — АКУ).

Арбитражный управляющий назначается арбитражным судом для осуществления процедур наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства.

Процедура наблюдения является новой для российского законодательства. Она вводится непосредственно с момента принятия арбитражным судом заявления о банкротстве должника. Главная цель наблюдения — принять эффективные меры по сохранению иму-

щества должника. Реализация этой задачи возлагается на временного управляющего, который должен помочь кредиторам и арбитражному суду проанализировать финансовое состояние должника и определить потенциал восстановления его платежеспособности — ведь ликвидация не всегда выгодна. Во время наблюдения должник еще не признан банкротом, руководитель не отстранен от должности, деятельность организации продолжается в полном объеме. Наблюдение заканчивается в момент вынесения соответствующего решения арбитражного суда по существу рассматриваемого дела.

Осуществление процедуры внешнего управления возлагается на внешнего управляющего. Его кандидатуру арбитражному суду могут предложить должник, собрание кредиторов, налоговые органы, государственный орган по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению, органы местного самоуправления. Им может стать и временный управляющий, который ранее осуществлял процедуру наблюдения. Полномочия всех органов юридического лица переходят к внешнему управляющему. При этом руководитель организации-должника отстраняется от выполнения своих обязанностей.

Основой проведения процедуры внешнего управления является план внешнего управления, который предусматривает проведение инвентаризации имущества должника, анализа его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности, положения на товарных рынках, ликвидацию дебиторской задолженности, составление реестра требований кредиторов. По итогам деятельности внешний управляющий обязан представить собранию кредиторов отчет по итогам реализации плана внешнего управления.

Решение арбитражного суда о признании должника банкротом влечет открытие конкурсного производства, которое определяется как процедура, применяемая в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Она означает, что срок исполнения всех денежных обязательств должника наступил (прекращается начисление неустоек и процентов по всем видам задолженности) и все требования к нему могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства. Для осуществления процедуры конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего. Им может быть лицо, которое осуществляло внешнее управление. Арбитражный суд может назначить несколько конкурсных управляющих, распределив их обязанности в зависимости от сложности выполняемых задач и установив пределы ответственности для каждого из них. Цель конкурсного управления ■ — аккумуляция имущества должника и формирование конкурсной массы для продажи имущества и расчета с кредиторами в порядке очередности, предусмотренной законом.

Существует еще одна процедура, которая может быть реализована на любой стадии дела о банкротстве — мировое соглашение. Единственным условием утверждения арбитражным судом мирового соглашения является погашение должником задолженности перед кредиторами первой и второй очереди. Заключение мирового соглашения является нормальным способом окончания дела о банкротстве.

Итак, центральной фигурой официальных процедур по антикризисному управлению выступает арбитражный управляющий, иначе говоря специалист, получивший:

- 1) диплом менеджера по антикризисному управлению;
- 2) лицензию арбитражного управляющего, которая является основанием для рассмотрения вопроса о назначении его владельца в качестве временного, внешнего или конкурсного управляющего;
- 3) соответствующие полномочия по решению арбитражного суда. «Арбитражный управляющий действует на основе заключаемого с ним договора, определяющего формы и пределы его ответственности перед собственником и кредиторами предприятия-должника» [5]. ФСДН заключает такой договор с менеджером по АКУ после назначения его арбитражным судом и с согласия кредиторов, зафиксированного в решении их общего собрания.

Указанный договор подряда должен предусматривать:

- обязательное согласование с ФСДН сделок, заключаемых от имени предприятия-должника;
- запрет на внесение активов предприятия-должника в качестве оплаты уставного капитала создаваемых предприятий и организаций;
- материальную ответственность управляющего за долги предприятия, возникшие после заключения договора подряда;
- вознаграждение управляющего в том же размере, что и у бывшего руководителя предприятия-должника, а также долю прибыли, полученной предприятием-должником в период управления.

2. Специалист по антикризисному управлению

Второе, не менее важное направление — консультант различного уровня («играющий тренер»). Он может выступать в качестве независимого эксперта, осуществляющего свою деятельность на коммерческой основе, или являться штатным сотрудником организации (целесообразно для крупных фирм, корпораций), принимать участие в аттестационных комиссиях территориальных агентств, привлекаться к оценке возможности восстановления платежеспособности пред-

приятия. В ходе рассмотрения дел о банкротстве нередко возникает потребность в проведении финансовых экспертиз. Поэтому арбитражные суды должны располагать информацией о квалифицированных специалистах-экспертах.

Антикризисное управление на крупны* предприятиях подразумевает наличие команды антикризисных управляющих. При этом не обязательно, чтобы все они были арбитражными.

Такое деление определяется, с одной стороны, статусом — арбитражный управляющий должен иметь лицензию, консультанту по АКУ достаточно диплома. С другой стороны, первый наделен полномочиями, определяемыми органами государственной власти, в то время как результаты деятельности и советы второго носят рекомендательный характер — решение об их реализации принимает руководитель организации. Специалист по АКУ может также успешно работать менеджером в различных подразделениях системы управления.

Существуют различные точки зрения по поводу предназначения специалиста по АКУ. Одна из них состоит в том, что он готовится для работы в специфической организации — службе, ассоциации, из которой государственные органы власти будут черпать таких специалистов, назначая их на обанкротившие^ либо неплатежеспособные предприятия для осуществления процедур санации, реструктуризации или ликвидации последних. Такой подход представляется несколько ограниченным и, более того, негет в себе угрозу перенасыщения рынка рабочей силы такими специалистами, предполагает существование некоторого ограниченного их числа, так как в случае стабилизации экономики для них возникает потенциальный риск остаться без работы.

Другое видение предназначения специалиста по АКУ шире. Оно опирается на потребность в его услугах практически в любой организации. Всякое управление содержит в себе элементы антикризисного. При этом менеджер по АКУ действует на разных уровнях управления в оргструктуре: к нему могут обращаться за разовой консалтинговой помощью или периодически с разными интервалами времени.

Первый вопрос, возникающий при оценке роли менеджера по АКУ в процессе управления, это — в какой мере зависит оно от его личности. Вопрос правомерен, поскольку необычны условия и обстановка деятельности специалиста, требующие не просто совокупности профессиональных качеств и определенного типа мышления. Антикризисный управляющий должен обладать также комплексом

личностных характеристик, позволяющих ему свободно адаптироваться в постоянно меняющихся условиях кризисной ситуации (или на этапе ее латентного существования). Воля, решительность, перспективно-аналитический склад ума, рационализм мышления, физическая выносливость к перегрузкам и неравномерности трудового ритма, коммуникабельность — неотъемлемые черты его личности. Не всякий менеджер способен эффективно разрешить кризисную ситуацию. В бюрократизированных системах управления нередко встречаются руководители исполнительской ориентации — малоинициативные и несамостоятельные, ограниченные в понимании проблем развития организации. Но есть и другие — специалисты, ответственные работники, которые, не являясь формальными руководителями, близки по характеру своей деятельности к работе антикризисного менеджера. К ним прибегают в экстренных случаях, когда необходимо нестандартное решение назревших проблем.

17.2. Модель менеджера антикризисного управления

Менеджер по АКУ — это тип личности, который определяется специальной подготовкой (содержание и структура знаний), условиями работы (предкризисное состояние, кризисная ситуация, посткризисная ситуация — этап ликвидации последствий кризиса), особенностями системы управления (цели, стимулы, организация, контроль) и индивидуальными качествами человека. Наиболее полное описание специалиста по АКУ дает его модель. Остановимся на каждой из ее составляющих подробнее.

Структура знаний представляет собой знания и умения, которыми должен обладать специалист по АКУ. Но это не просто перечень знаний, а определенное их соотношение и взаимосвязь. Они должны обеспечить менеджеру по АКУ свободу ориентации в разнообразных проблемах организационно-технологического и социально-экономического развития организации, экономическое мышление и широту взглядов, хозяйственную расчетливость, навыки аналитической оценки ситуации, предприимчивость и организованность, изобретательство и творчество в делах, инициативность.

Специальность 062000 «Антикризисное управление» уникальна сплавом предметных областей. «Три кита», составляющие ее основу, — менеджмент, право, финансы и бухгалтерский учет.

Квалификационные требования к специалистам, претендующим на получение аттестата антикризисного управляющего (см. Положение об аттестации специалистов по антикризисному управлению от

13 сентября 1994 г. № 57-р), предписывают ему знания в следующих областях:

- право в объеме, «необходимом для работы по антикризисному управлению»;
- основы оценки бизнеса и оценки недвижимости;
- основы теории маркетинга;
- основы менеджмента, финансового учета, аудита и планирования;
- основные правила работы с ценными бумагами, банковским и биржевым законодательством.

Помимо вышеуказанных, профессиональные знания специалиста по АКУ должны базироваться на таких курсах, как основы реструктуризации собственности, исследование систем управления, стратегическое планирование, информационные технологии в АКУ, инвестиционный анализ, правовые основы банкротства, хозяйственное право и т. д. Это ядро специальной подготовки, но далеко не полный перечень знаний, которые лежат в основе его деятельности. К ряду общепрофессиональных дисциплин можно добавить статистику, теорию вероятностей, математическое моделирование.

Каждый этап работы антикризисного управляющего требует специфических методов, навыков, приемов труда и соответственно определенных умений, которыми должен обладать менеджер. Способности менеджера по АКУ, его «умения» можно классифицировать по следующим основным группам.

Первая группа. Умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления (приблизительно 50 %):

- умение реализовать управленческий цикл, направленный на достижение поставленной цели, умение ставить перспективные цели и задачи, рационально планировать работу, оперативно управлять в изменяющихся условиях, четко доводить задания до подчиненных в ясной и понятной форме, организовывать контроль;
- умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, вести телефонные и другие переговоры;
- умение координировать деятельность управляемой системы: распределять функции, задачи, полномочия и обязанности;
- умения делегировать полномочия, функции, власть;
- умение активизировать работу сотрудников: стимулировать, мотивировать, воодушевлять;
- умение организовать свою личную работу: планировать время,
- соблюдать режим, не поддаваться течучке.

Реализация данной группы умений подразумевает наличие следующих *индивидуальных качеств* в личности антикризисного управляющего: демократичность, целеустремленность, быстрота принятия решений (один способен выбрать оптимальное из пяти вариантов, другой — из 20), компетентность, организованность, ответственность, требовательность, коммуникабельность, энергичность, перспективность (предусмотрительность), информированность.

Вторая группа. Умения, связанные с реализацией педагогической функции. Она имеет немаловажное значение на фоне основной деятельности менеджера по АКУ.

Для эффективной реализации данной функции антикризисный менеджер должен обладать высоким уровнем собственных профессиональных и морально-этических качеств, владеть основами социальной психологии и конфликтологии.

Важным требованием и условием эффективной реализации решений является наличие авторитета и престижа у руководителя вообще, а у менеджера по АКУ в особенности. Эти характеристики определяются не личностными чертами, а общественным отношением к нему. Авторитет и престиж можно иметь только у других людей (сотрудников, подчиненных, менеджеров высшего уровня). Они выступают функцией общественной ситуации. К примеру, менеджер может обладать набором личных качеств для высокого авторитета и в то же время иметь весьма низкий фактический авторитет у сотрудников и подчиненных, если последние имеют те же черты на таком же или более высоком уровне.

Авторитет и престиж могут снизиться не только по причине ошибок, некорректного поведения или допущенного снижения личностных качеств менеджера, но и в случае, когда повысилась квалификация подчиненных или темпы ее роста обгоняют темпы роста его уровня квалификации.

Определим:

- ? авторитет есть мера того, насколько подчиненные (сотрудники) считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся исполнить его приказы.
- ? престиж — это мера признания способностей, превосходства знаний, заслуг, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Итак, высокие авторитет и престиж становятся инструментами эффективного управления. Авторитет обеспечивает менеджеру по АКУ дополнительные возможности воздействия на подчиненных в достижении экстренных задач. Престиж также выступает рычагом воздействия, особенно в интеллектуальных и творческих коллективах.

Индивидуальные качества по данной группе в основном относятся к моральным: корректность; выдержанность, культурность, внимательность к собеседнику и его проблемам, порядочность, человечность, тактичность, справедливость, доброжелательность, интеллигентность и др.

Третья группа умений связана с коммуникативной функцией. Коммуникационная сеть имеет два контура — личностный и информационный. Потребность оптимизации коммуникационной сети, необходимость построения ее с точки зрения экономичности и качества требуют от антикризисного менеджера умения общаться с людьми, налаживать контакты с сотрудниками, партнерами, представителями внешних организаций и государственных структур. К этой группе относятся умения слушать собеседника, входить в его положение и интересы, владеть письменной и устной речью, контролировать собственные эмоции. К *индивидуальным качествам*, способствующим реализации этой функции с учетом вышеперечисленных, можно добавить: обаятельность, жизнерадостность, сдержанность, воспитанность и т. д.

Профессиональные умения можно сгруппировать и по фазам жизненного цикла организации. Так, на этапе латентного течения кризиса важны такие профессиональные качества, как:

- 1) умение сформулировать проблему, понять ее содержание, изучить «вглубь»;
- 2) сформировать комплекс идей для оперативного решения проблемы;
- 3) организовать исследовательскую программу: рабочий план, расписание, бюджет;
- 4) обосновать концепции надежности и законности;
- 5) предусмотреть различные пути проведения контроля;
- 6) интерпретировать отсутствие адекватного ответа.

Эти умения невозможно реализовать, не обладая способностью исследовательского, инновационного видения проблемы.

Следующей важной составляющей модели менеджера является психология личности. Ее определяют три характеристики: тип личности, темперамент и уровень интеллекта.

По *типу личности* возможны два варианта: экстраверт (направлен на внешний мир) и интроверт (направлен на внутренний мир). Экстраверт — общителен, легко принимает все новое, но часто бросает начатое, не закончив. Представители данного типа личности склонны к резкой смене мотивов и стимулов деятельности, зависимы от мнения окружающих, обладают альтруистическими наклонностями. Интроверт — замкнут, в поступках руководствуется внутренними

соображениями, поэтому для окружающих зачастую выглядит «белой вороной». У него хорошо развита интуиция: способен точно просчитать ситуацию, поэтому его решения перспективны. Абсолютные экстра- и интроверты встречаются редко. Тем не менее в личности антикризисного менеджера в большей степени должны присутствовать черты интроверта.

По *темпераменту* существуют четыре основных типа:

сангвиник — спокойный, уравновешенный, подвижный, адекватная самооценка, трудолюбив. Слабая черта — неумение быстро перестраиваться в новых условиях;

флегматик — эмоционально устойчив, темп мышления замедлен, самооценка занижена, инертен, для вхождения в новую среду требуется период адаптации;

холерик — эмоционально неустойчив, отличается подвижной мимикой, ускоренным темпом мышления, высоко коммуникабелен, активен. Познавательные процессы (внимание, восприятие, память) чрезвычайно подвижны. Самооценка завышена;

меланхолик — эмоционально чувствителен, неустойчив, отличается высокой степенью тревожности, в изменяющихся условиях подвержен стрессам. Хорошо адаптируется к социальным ситуациям. Мышление замедленное. Уровень притязаний, как правило, ниже реальных возможностей.

В действительности преобладают смешанные типы темпераментов. Поэтому оценка личности по данной характеристике может быть условной: говорят о склонности к тому или иному типу темперамента или о преобладании черт. Очевидно, что человек с выраженными меланхолическими чертами вряд ли сможет эффективно управлять кризисной ситуацией.

Уровень интеллекта имеет три отметки: низкий, средний и высокий. Очевидно, что решение проблем комплексного характера, «сквозных», а также возникающих на стыке нескольких областей знаний, предполагает наличие высокого уровня интеллекта у антикризисного управляющего.

Антикризисный управляющий является лицом, персонифицирующим функции управления. Помимо классических основ его деятельности составляют следующие функции.

1. *Стратегическая* — заключается в постановке им на основе анализа ситуации и прогнозов целей организации, координации процесса разработки стратегии и составления плана.

2. *Административная* — контроль и оценка результатов, осуществление коррекции деятельности, координация ее по срокам, времени, ресурсам, установление системы мер поощрений и наказаний.

3. *Экспертно-инновационная* — требует от антикризисного управляющего постоянного, целенаправленного знакомства с новшествами в различных сферах экономики, их квалифицированной оценки и селекции, создания условий для безотлагательного внедрения в практику.

4. *Воспитательная* — предполагает создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, предотвращение и разрешение возникающих конфликтов, формирование стандартов поведения.

5. *Лидирующая* — в этой функции антикризисный управляющий выступает инициатором и интегратором деятельности, следящим, чтобы интересы подчиненных и сотрудников не противоречили целям организации. От него зависят общий настрой в работе и сохранение внутреннего единства группы.

17.3. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий выступает во множестве ролей. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание — подобно актеру менеджер играет, заранее predetermined роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию.

Роль есть лишь отдельно взятый аспект целостного поведения. С понятием «роль» в управлении связаны теории ролевых ожиданий (экспектации), ролевых конфликтов, ролевой напряженности, межличностных отношений. Роль — это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. Каждая роль связана с другими ролями. Их оптимальное сочетание определяет идеальную модель менеджера.

Можно составить разные классификации управленческих ролей в зависимости от критериев, положенных в их основу, характер (формы) воздействия в процессе управления — например, административные и межличностные (неформальные), характера исполнения роли — творческие и репродуктивные, целевой направленности — прямые и косвенные, продолжительности исполнения роли — кратковременные и постоянные и т.д. (рис. 17.1). Одна из классификаций — это классификация по ролевым функциям. Здесь можно выделить четыре основные группы ролей:

* организационные, связанные с реализацией субординационных отношений, полномочий и ответственности в организации — руководитель, дипломат, лидер, наставник;

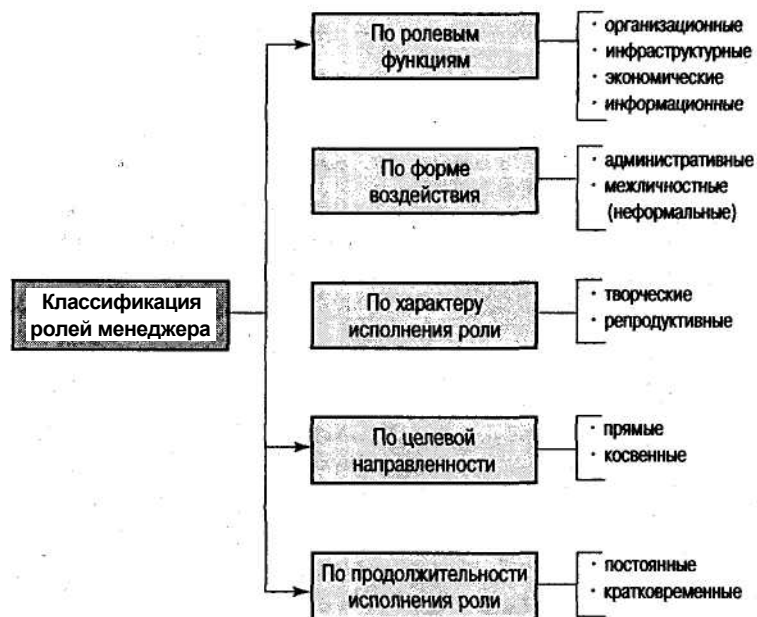


Рис. 17.1. Классификация ролей менеджера

- инфраструктурные (в антикризисном управлении это могут быть процессы восстановления платежеспособности предприятия, реорганизации производства, реструктуризации системы управления) — кадровик, поставщик ресурсов и т. д.;
- экономические, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, — инноватор, финансист, предприниматель;
- информационные, связанные с передачей, обработкой, сбором, распространением информации — исследователь-прогнозист и др.

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все эти роли неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует одна определенная роль (рис. 17.2).

Каждая роль предполагает свои особые приемы, требует наличия соответствующих личностных качеств, устанавливает этические рамки. В качестве основных (характерных) для менеджера по АКУ можно выделить следующие.

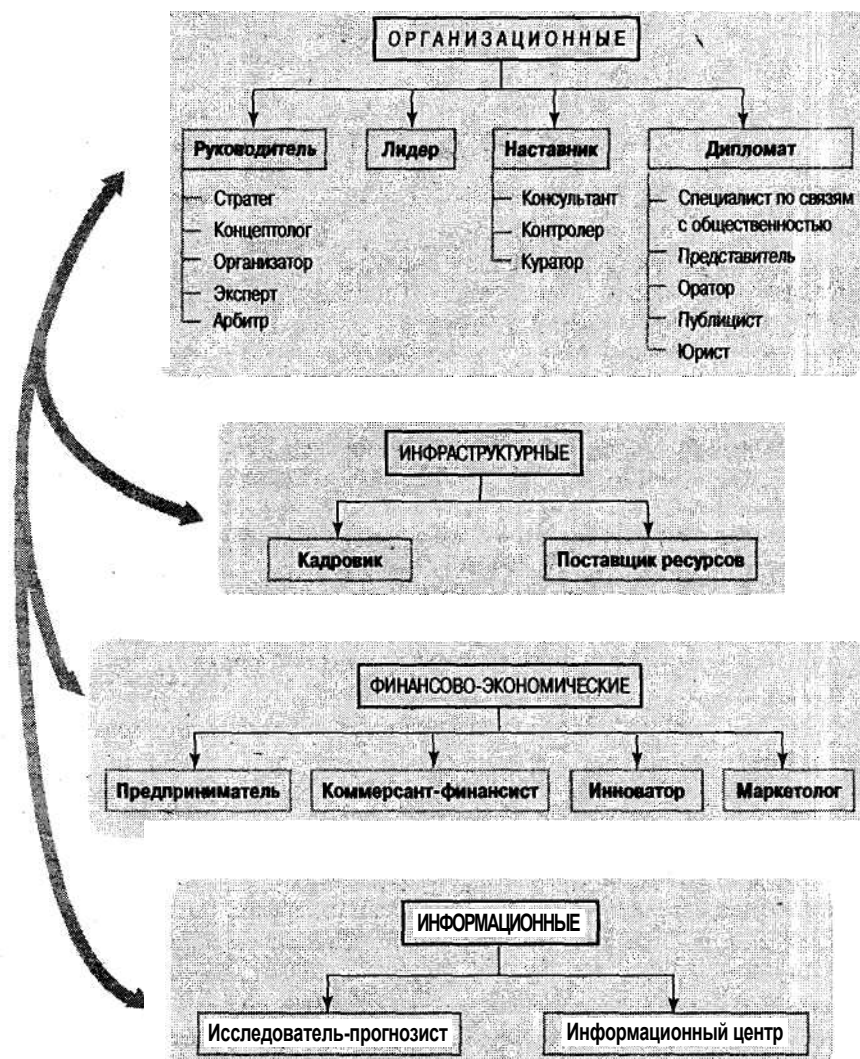


Рис. 17.2. Ролевая структура в деятельности менеджера по АКУ

Руководитель — это одна из главных составляющих комплекса ролей в антикризисном управлении. В этой роли менеджер по АКУ руководит предприятием, разрабатывает его стратегию (стратег), определяет основные задачи реорганизационной политики (концептолог), осуществляет делегирование полномочий (организатор). При

этом ему часто приходится выступать в роли эксперта в постановке задач. Коллектив кризисного предприятия — благодатная почва для возникновения разнообразных конфликтов — от производственных до межличностных. Руководителю безусловно приходится принимать участие в их урегулировании, т. е. выступать в роли арбитра при разрешении споров и устранении напряженности в коллективе. Основными принципами его поведения в данной ситуации должны быть интересы дела и справедливость.

Лидер — эта роль определяет социальный статус менеджера по АКУ. Антикризисный управляющий обязательно должен быть лидером. В сжатых временных рамках, отведенных ему законом, невозможно добиться намеченного результата, не пользуясь поддержкой всего коллектива. Вот почему в процессе реорганизации производства ему необходимо создать сплоченную команду единомышленников, благоприятную моральную атмосферу для каждого служащего. Именно роль лидера в наибольшей степени реализует интеграцию целей.

Наставник. Отличительным признаком данной роли является то обстоятельство, что в этом амплуа менеджер по АКУ должен обладать максимальным потенциалом знаний, иметь профессиональную компетентность.

Отдавая приказ или поручая что-либо подчиненным, он должен выступить:

- в роли консультанта, разъясняя цель, задачи и способы их решения;
- в роли контролера, куратора, который регулирует отклонения от правильного курса в работе, оценивает результаты по качеству и количеству.

Одна из основных функций в менеджменте — активизация деятельности персонала. Активизация лидера отличается от активизации наставника. Если первый воодушевляет коллектив общей идеей, то второй концентрирует внимание на деятельности конкретного человека, подчеркивая ее значимость и результативность.

Дипломат. В этой роли антикризисный управляющий выполняет функции специалиста по связям с общественностью и представителя. Первая связана с социально-психологической составляющей в деятельности менеджера, вторая с внешней деятельностью организации (представление фирмы, заключение договоров, ведение переговоров). В роли представителя антикризисному управляющему нередко приходится выступать оратором и даже публицистом. Он — «лицо» организации, и от его умения выступить с речью, дать интервью, вести переговоры с кредиторами во многом зависит успех деловых встреч и сделок, публицити организации.

Следует отметить, что роль дипломата — одна из самых неординарных ролей менеджера по АКУ, которая должна сопровождаться целой гаммой сопутствующих знаний, например в области психологии личности и делового общения. Ведь прежде чем принять решение, он должен прочувствовать ситуацию, оценить личности участвующих в ней и только после этого выработать поведенческую тактику.

Деятельность антикризисного управляющего немыслима без знания правовых основ.

Предприниматель. Роль предпринимателя отличается от профессии тем, что последняя определяет собственника, а роль предусматривает комплекс определенных функций. Специфика данной роли отражается в следующем:

- поставщик обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия для эффективного функционирования: материальными, кадровыми, техническими, финансовыми ресурсами.
- маркетолог организует сбыт готовой продукции. Для этого ему необходимо знать конъюнктуру рынка, оценить конкурентоспособность товара, определить направления и адреса товаропотоков.
- коммерсант-финансист служит связующим звеном между двумя предыдущими, обеспечивая материальную основу сбыта и поставок. Поиск инвестиций, привлечение инвесторов — неотъемлемая часть плана внешнего управления.

Инноватор. Менеджер по АКУ непременно должен иметь инновационный склад мышления. Часто проблемы несостоятельности предприятия заключаются в устаревшей технологии производства. А ведь конкурентоспособность напрямую зависит от технического прогресса. В реализации проекта по преодолению кризисной ситуации важны, способность предвидеть и умение пойти на риск.

Исследователь-прогнозист. Эта роль очень важна в современном исследовании, так как в ней реализуется одна из основных функций менеджмента. Значение исследований трудно переоценить. Именно благодаря им становится возможным оптимальное сочетание внутренних возможностей фирмы и внешних потребностей рынка. Исследования необходимы и при составлении прогнозов, которые играют важную роль в построении тактики и стратегии организации. Антикризисная деятельность требует от менеджера аналитических способностей для быстрого определения причин негативных явлений, умения адекватно оценить и предвидеть последствия принимаемых решений.

Информационный центр. Информация занимает особое место в системе антикризисного управления. Полнота, точность, своевременность, достоверность внешней и внутренней информации играют решающую роль в кризисной ситуации. Помимо этих свойств информация в рыночной экономике имеет еще один аспект — секретность, связанный с сохранением коммерческих интересов фирмы. Менеджер по АКУ действительно становится некоторым узловым звеном на пересечении разнообразных каналов информационных потоков. На этапе финансово-экономического анализа ему приходится сталкиваться с большими массивами данных, характеризующими параметры деятельности организации. Результаты их оценки и учета составляют основу стратегии преодоления кризиса. В процессе тактической реализации решений информационный поток меняет направление — менеджер по АКУ становится распространителем информации. Его задача — отправить ее в нужное время и место, чтобы достичь согласованности в действиях собственных подразделений и внешних структур.

Анализ комплекса ролей менеджера по антикризисному управлению показывает, что исполнение конкретной роли подразумевает, что в рамках каждой из них он должен уметь рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность, учитывая ее специфику. Осуществляя подбор ролей в конкретной ситуации, менеджер по АКУ создает наиболее благоприятную основу для реализации поставленных целей и достижения результата.

Резюмируя, можно выделить условия успешной реализации ролей антикризисного управляющего:

1. Роли должны быть взаимосвязаны и динамичны. Менеджер по АКУ должен понимать, что ролевая структура его деятельности не дискретна: роли неотделимы одна от другой и обладают некоторой целостностью. Каждая из ролей находится в развитии, постоянно видоизменяясь, переходя из одной в другую.

2. Ролевая структура должна строиться на основе системного подхода. В любой ситуации доминирует определенная роль. Оптимальный ее выбор влечет за собой выбор соответствующих сочетаний (комплекса) ролей. Чтобы предупредить всевозможные пробелы в ролевой структуре деятельности менеджера по АКУ, на этапе его подготовки необходимо применять методы оценки и отбора с целью выявления способности исполнения всего комплекса ролей.

При совпадении реальных характеристик менеджера по АКУ с требуемыми управленческими качествами, с учетом рационального, сбалансированного комплекса ролей профессиональной деятельности модель менеджера приобретает идеальную форму.

ВОПРОСЫ

1. Для реализации каких процедур назначается арбитражный управляющий?
2. Какие личностные качества лежат в основе формирования умений и способностей специалиста по АКУ?
3. Раскройте сущность и содержание основных ролей менеджера по антикризисному управлению.
4. В каком образовании и какой специальной подготовке нуждается менеджер антикризисного управления?

Литература

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Курс лекций. М.: Знание, 1996.
2. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. Н. Новгород. НИМБ, 1997.
3. *Короткое Э.М.* Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
4. Нормативно-методические материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий: Экономико-правовый бюллетень//Экономика и жизнь. Тематический выпуск 16 (48). М., 1994.
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)». Постатейный комментарий. М.: Статут, 1998.

Часть пятая

ПРОФСОЮЗЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 18. РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Каким образом профсоюзы участвуют в управлении? Каковы возможности и цели профсоюзов в антикризисном управлении? Каковы пути и средства достижения социального партнерства и какую роль оно играет в антикризисном управлении?

18.1. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении

В России история профсоюзного движения начинается с 1905 г. Профсоюзы пережили эпоху мировых войн и мощных социальных потрясений, периоды гонений и времена, когда они были частью государственной машины. За долгие годы своего существования они выработали свод целей и принципов, имеющих универсальную ценность. Ныне в своей деятельности они исходят из убеждения, что:

- система наемного труда порождает неизбежные противоречия между работниками и работодателями, собственниками средств производства. Эти противоречия касаются в первую очередь вопросов организации, условий оплаты и охраны труда, предоставления социальных гарантий трудящимся и членам, их семей;
- удовлетворение социально-экономических требований трудящихся, защита и обеспечение их прав и интересов могут быть достигнуты более эффективно в результате совместных действий;
- для осуществления своих законных прав и интересов необходимо, чтобы трудящиеся были объединены в профсоюзные организации, которые защищают экономическую свободу и независимость каждого работника и обеспечивают преодоление

изначального неравенства сил между наемным работником и работодателем;

- ◆ решение социально-экономических задач невозможно без взаимодействия с государством. Это особенно важно в условиях продолжающегося кризиса.

Политика государства по отношению к профсоюзам отражена в Конституции Российской Федерации, законах «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О коллективных договорах и соглашениях», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», а также в Кодексе законов о труде Российской Федерации, Основах законодательства Российской Федерации об охране труда, Законе «О занятости населения в Российской Федерации».

Профсоюзы выступают одним из гарантов социального мира. Они последовательно добиваются осуществления экономического роста на основе твердой приверженности идеалам социальной справедливости. Этот принцип заложен в документах Организации Объединенных Наций, Международной Организации Труда, а также Всемирной встречи на высшем уровне в 1995 г. в Копенгагене, на которой главы правительственных делегаций более 180 стран, включая Россию, взяли на себя обязательства:

- ? регламентировать продолжительность рабочего времени;
- ? осуществлять политику полной занятости и улучшения условий труда;
- ? гарантировать минимальную заработную плату, обеспечивающую удовлетворительные условия жизни;
- ? распространить социальное страхование на всех, кто в нем нуждается;
- ? обеспечить охрану жизни и здоровья всех трудящихся;
- ? признать и реализовать принцип «равная оплата за равный труд»;
- ? обеспечить реализацию профсоюзных свобод и прав на коллективные переговоры;
- ? обеспечить необходимые службы и меры для защиты благополучия детей и охраны материнства;
- ? защитить интересы трудящихся-мигрантов;
- ? организовать профессиональную и техническую подготовку в равных для всех условиях;
- ? охранять природу и ресурсы.

В советской системе концепция трудовых отношений была несовместима с господствующей идеологией. В русском языке отсутствовала соответствующая терминология. Поэтому неслучайно интер-

претация терминов значительно отличалась от принятых в развитых странах Запада. Главная причина видится в том, что трудовые отношения подразумевают конфликтность, переговоры и сотрудничество между работниками, работодателями и государственными органами, а также такие акции, как забастовки. Согласно существовавшей тогда концепции трудовых отношений государство (КПСС и правительство), хозяйственные руководители предприятий и профсоюзные организации функционируют в полной гармонии.

Трудовые отношения на рабочем месте регулировались не профсоюзами, а органами управления. Теоретически заработная плата и условия труда определялись централизованно, на практике значительным влиянием в этой области пользовались непосредственные руководители. Неформальные переговоры велись, однако, не на коллективной основе, а, скорее, на персональном уровне. Таким образом, считалось, что коллективные трудовые споры и конфликты интересов отсутствуют, а забастовки как акции рабочих, противоречащие их собственным интересам, — незаконны. Кодексом законов о труде определялись процедуры рассмотрения трудовых споров между работником и администрацией в плане применения законодательных норм.

Между тем это вовсе не означает, что трудовые отношения были гладкие. Конфликты были имманентны системе, но в основном носили скрытый характер. Они иногда приводили к краткосрочным остановкам работы, но обычно охватывали небольшое число работников и гасились непосредственными руководителями. Очень редко прекращение работы распространялось на предприятие в целом. Когда такое случалось, в разрешение конфликта немедленно включались высшие руководители и партийное руководство. Как правило, против активистов применялись санкции.

Заклучались на предприятиях и коллективные договоры. Содержание договоров было оговорено трудовым законодательством, и их нельзя считать результатом переговорного процесса между двумя независимыми и автономными партнерами, представляющими различные интересы.

Как в советский период, так и ныне управление — это деятельность не только одного администратора или менеджера. В эту сферу вовлечены различные специалисты. Они собирают нужную информацию, обрабатывают ее, проводят анализ, разрабатывают варианты управленческих решений. Совокупность этих специалистов образует персонал управления. На их плечах лежит груз ответственности за повышение эффективности производства и управления предпри-

ятиями, решение организационно-технических проблем и преодоление имеющихся трудностей.

Для менеджеров положение усугубляется тем, что они работают с людьми в условиях, характеризующихся отсутствием в стране системы, гарантирующей силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, удерживающей конфликты в пределах, не подрывающих социальную стабильность. Речь идет о предельном напряжении реформ, за границами которого возникает угроза социальной дестабилизации.

Создавшаяся социально-экономическая ситуация требует нового подхода к управлению процессами в этой сфере, при котором принимаются во внимание неопределенность результатов хозяйственных решений, неизбежные факторы риска. Поэтому все более актуальной становится проблема защиты не только социально уязвимых слоев населения, но и тех, кто трудится на предприятиях. В современных условиях регулирование трудовых отношений и социальная защита трудящихся стали в центре экономической политики и управления на всех уровнях. И здесь особая роль принадлежит профессиональным союзам.

Российское законодательство выделяет ряд прав человека, которые в большей мере могут быть реализованы через профсоюзы. Это, во-первых, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию; во-вторых, право на содействие занятости и защиту от безработицы; в-третьих, право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда; в-четвертых, право на охрану труда и безопасность на производстве, благоприятную окружающую среду и на возмещение вреда, причиненного здоровью в связи с работой; в-пятых, право на обучение и повышение квалификации, получение информации, отдых. Таким образом, от позиции профсоюзных организаций во многом зависят понимание персоналом целей и политики руководства, использование мастерства и опыта работников, степень удовлетворенности последними качеством трудовой жизни и условиями труда, а также результативность работы предприятий, их выживаемость и конкурентоспособность.

Профсоюзные организации располагают различными средствами для реализации экономических и социальных интересов работников и их защиты. Это — собрания, митинги, демонстрации, шествия, пикетирование как акции выражения коллективного протеста. Это — заявления, обращения, петиции, выражающие недовольство профсоюзов по конкретным проблемам. Это — забастовки как действенное

средство мощного давления на работодателей. Среди этих и других средств защиты интересов работников особое место занимают коллективные переговоры и коллективные трудовые споры с использованием механизмов, характерных для этих процедур.

Какое бы средство профсоюзы ни использовали, они опираются при этом на следующие принципы:

- продуманность позиции (начиная коллективные действия, профсоюзы имеют конкретную и понятную для всех участников цель, четкий план и сохраняют готовность вернуться за стол переговоров и пойти на разумный и обоснованный компромисс при условии удовлетворения основных требований участников коллективных действий);
- солидарность (только единство большинства трудящихся, их сознательная дисциплина, помощь других отрядов профсоюзного движения дают реальный шанс победить в противоборстве с работодателями);
- законность (приступая к коллективным действиям, профсоюзы стремятся не допустить дискредитации профсоюзного движения и, как правило, не поддерживают незаконные забастовки и стихийные акции, которые в конечном счете вредят главным целям);
- гласность (профсоюзы стремятся привлечь общественное мнение на сторону участников коллективных действий, широко распространяя информацию о причинах конфликта и требованиях трудящихся).

18.2. Социальное партнерство в антикризисном управлении

В условиях кризиса действенным средством решения обострившихся социально-экономических проблем и регулирования противоречий между наемным трудом, работодателем и государством является социальное партнерство. Идеология этого феномена выработана методом проб и ошибок в ходе борьбы и многократных согласований интересов наемных работников, предпринимателей и государства. Идеологию партнерства характеризует ее содержание:

- преимущественно переговорный характер разрешения разногласий;
- согласование социально-экономической политики и, в первую очередь, политики доходов;
- ♦ согласование критериев и показателей социальной справедливости и установление мер гарантированной защиты интересов всех субъектов социального партнерства;

- ? утверждение системы общечеловеческих ценностей в производстве и в других сферах общественного труда;
- ? участие наемных работников в управлении.

Опыт подтверждает, что механизм социального партнерства помогает обеспечить:

- ? взаимную заинтересованность наемных работников и предпринимателей в эффективном экономическом росте, в повышении конкурентоспособности производства, в социальном благополучии и укреплении демократии;
- ? рост трудовой и социальной активности, оздоровление процесса конкуренции;
- ? улучшение условий труда и жизни;
- ? снижение уровня и смягчение остроты социальных конфликтов, перевод забастовочных ультиматумов в конструктивные предложения.

Объективные и субъективные предпосылки социального партнерства зародились тогда, когда вошли в жизнь профессиональные и предпринимательские союзы, а государство вынуждено было стать арбитром в конфликтах между трудом и капиталом. Однако сам феномен социального партнерства утвердился под влиянием катастрофических социальных потрясений первой половины XX в. Экономические кризисы и депрессии остро поставили вопрос о переходе от конфронтации к созидательной политике. Элементами такой политики являются:

- ? сильное дозированное государственное регулирование социально-экономических процессов;
- ? менеджеризм, демонополизация и поддержание конкурентной среды; многообразие и равноправие форм собственности;
- ? стимулирование научно-технического прогресса и инновационное программирование;
- ? международная интеграция;
- ? социальное партнерство как механизм выработки взаимоприемлемых решений.

Социальное партнерство, по выражению французских социологов, означает переход от «конфликтного соперничества» к «конфликтному сотрудничеству». При этом жесткое противостояние работников и работодателей остается, но оно исключает разрушительные насильственные действия и ведется в рамках добровольной договорной основы.

В России начало разработки концепции социального партнерства относится к 1991 г., когда был издан Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)»,

а затем в 1992 г. в соответствии с Указом была создана Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений.

Формирование системы социального партнерства натолкнулось на монополизм государства. Главная проблема в деятельности трехсторонней комиссии заключается в том, что профсоюзы и организации предпринимателей фактически не участвуют в выработке стратегий экономических и социальных реформ. Эти стратегии формируются узким кругом лиц, назначаемых Президентом РФ, а также под сильным воздействием международных финансовых организаций/ Переговоры, которые впоследствии ведутся в комиссии, ограничены заранее определенными рамками.

Чтобы преодолеть этот монополизм государства и его негативные последствия, профсоюзы добиваются реализации следующих принципов:

- ? равноправия и полномочия сторон в постановке и обсуждении вопросов на переговорах и консультациях, в принятии решений и контроле за их выполнением;
- ? соблюдения норм законодательства и штрафных санкций за их нарушение для всех договаривающихся сторон;
- ? добровольности в принятии обязательств;
- ? паритетности в достижении договоренностей, неприемлемости ущемления какой-либо стороны.

Важной составной частью политики профсоюзов в этой области является требование выполнения федеральной трехсторонней комиссией следующих функций:

- ? ведения переговоров по определению минимальной заработной платы;
- ? выработки критериев для повышения заработной платы на уровне отрасли или предприятия в рамках общегосударственной политики доходов и занятости;
- ? проведения консультаций и переговоров по трудовому законодательству и другим вопросам трудовых отношений;
- ? примирения и посредничества при общенациональных или крупных забастовках и конфликтах;
- ? совещательной роли при обсуждении общих вопросов экономической и социальной политики.

Согласие по таким вопросам, как защита трудовых доходов от инфляции, решение проблемы невыплат заработной платы, способов и форм предотвращения массовой безработицы образуют фундаментальную основу для расширения социального партнерства в других областях.

В развитых странах с рыночной экономикой под социальным партнерством понимается постоянный институционализированный диалог между наемными работниками и их профсоюзами, с одной стороны, и предпринимателями и их объединениями на различных уровнях — с другой. Диалог смягчает противоречивые интересы сторон путем выбора взаимоприемлемых решений. Они достигаются как коллективными переговорами, так и участием работников в управлении предприятиями через паритетные советы и комитеты.

В России социальное партнерство отождествляется с трипартизмом, т. е. с сотрудничеством профсоюзов, объединений предпринимателей и государства. Этот подход таит в себе опасность подмены всего комплекса элементов социального партнерства верхушечной надстройкой. Преодолеть эту опасность, как свидетельствует опыт, можно на основе социальной активности и организованности трудящихся. Но это достигается постепенно, по мере развития институциональной среды социального партнерства. А здесь существует немало проблем.

Во-первых, сложность формирования институциональной среды социального партнерства заключается в том, что социальные институты чаще всего создаются, скорее, для того, чтобы служить интересам тех, кто занимает позиции, позволяющие влиять на формирование новых правил. Эта проблема может частично решаться демократическим контролем. В России такого контроля нет. Поэтому в наших кризисных условиях остро проявляется потребность в лидерах, способных поставить общие интересы выше политических пристрастий, обладающих необходимой волей в достижении поставленных целей и значительной компетентностью.

Во-вторых, социальное партнерство может успешно развиваться как метод разрешения противоречий между трудом и капиталом при наличии среднего класса. Его доля в России к середине — концу 80-х годов составляла 65—70% и в 1994 г. снизилась до 10—15%, что явилось следствием быстрой социальной дифференциации и «вымывания» среднего класса. По мировым методикам социально опасным считается децильный коэффициент более 10. В развитых странах он составляет 4—5, тогда как ныне в России — около 20. В этих условиях социальное партнерство должно стать одним из средств формирования среднего класса. Политика профсоюзов в области труда и заработной платы выступает надежной поддержкой малому и среднему предпринимательству — основной сфере деятельности среднего класса.

В-третьих, приватизация в России не привела к реальной перестройке экономических отношений в смысле превращения государства

в «защитника» общественных интересов. Оно по-прежнему выполняет преимущественно функцию частного собственника. Поэтому государство является плохим арбитром в спорах между трудом и капиталом. Размытость роли государства как социального партнера — одна из причин незавершенности организационной структуры механизма социального партнерства.

В-четвертых, формирование организационной структуры социального партнерства началось «сверху» — с создания федеральной трехсторонней комиссии и некоторых «несущих» конструкций структуры — отраслевых и региональных комиссий. Фундамент же структуры социального партнерства, где работают и живут люди, строится крайне медленно. Причины этого заключаются в следующем:

- недоверии населения к политическим и общественным организациям;
- правовой незащищенности низовых структур, неэффективности обращений в суд за восстановлением прав;
- доминировании краткосрочных целей в деятельности государственных и частных компаний;
- господстве патерналистского мировоззрения в сознании большинства населения и его низкой политической культуре.

В-пятых, разобщенность профессиональных союзов по политическим признакам. Одних лишь всероссийских объединений профсоюзов насчитывается более 50. Многие из них обладают разветвленной сетью собственных объединений. Так, Федерация независимых профсоюзов России насчитывает 36 всероссийских отраслевых профессиональных союзов.

В-шестых, разобщены и работодатели по 45 ассоциациям и союзам. Это значительно затрудняет нахождение общих решений на отраслевом и федеральном уровнях. Отсутствие оформившейся системы союзов работодателей приводит к тому, что у них нет органа, гарантирующего выполнение принятых обязательств.

В развитии социального партнерства нельзя допускать формализма, показных методов и форм работы. Это требование относится ко всем уровням — от Федерации до предприятия. Стоит задача построения взаимоувязанной иерархической структуры регулирования социально-трудовых отношений, в которой наиболее высокой степенью определяются общие гарантии и масштабы регулирования, а на низшей — нормы и условия труда гарантируются более детально и конкретно. Решения должны носить обязательный, а не рекомендательный характер.

18.3. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления

Кризис экономики вызвал значительные перемены в сфере социально-трудовых отношений. Политика, проводимая на предприятиях, играет важную роль в определении условий труда, режима работы, возможностей переподготовки и повышения квалификации и, главное, условий занятости и оплаты труда. Непоследовательность и необоснованность этой политики приводит к обострению напряженности в трудовых коллективах, становится источником конфликтов. Серьезной преградой здесь выступают коллективно-договорные отношения между администрацией и трудовыми коллективами, интересы которых представляют профсоюзы. Это по существу сердцевина действенного механизма социального партнерства.

Действующее законодательство предусматривает договоры трех уровней: индивидуальный трудовой договор, коллективный договор и соглашение.

Индивидуальный трудовой договор — это правовой акт, заключаемый между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять трудовую функцию с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется обеспечивать условия труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами о труде и соглашением сторон, своевременно выплачивать работнику заработную плату. В 1992 г. по предложению профсоюзов из КЗоТ РФ была изъята возможность заключения такого договора в устной форме. Это, с точки зрения права, укрепило положение работника.

В содержание трудового договора входят следующие принципиально важные положения;

- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- размер тарифной ставки или должностного оклада;
- доплаты и надбавки, поощрительные выплаты;
- режим рабочего времени, продолжительность ежегодного отпуска; X
- условия повышения квалификации;
- льготы по социальному обслуживанию, социальному обеспечению, медицинскому страхованию.

В этом договоре также могут содержаться условия об установлении испытательного срока, о совмещении профессий, должностей и др. Формы трудовых договоров утверждаются как приложение к коллективному договору.

Коллективный договор — это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем.

Содержание и структура договора определяются сторонами. В соответствии с Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» в коллективном договоре закрепляются взаимные обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- ? форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- ? механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- ? занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- ? продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- ? улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- ? добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- ? соблюдение интересов работников при приватизации предприятий, ведомственного жилья;
- ? экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- ? льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- ? контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования представителей работников;
- ? отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при своевременном и полном их выполнении.

В коллективном договоре могут содержаться и другие обязательства и условия деятельности сторон в зависимости от экономических возможностей. Вместе с тем в него включаются нормативные положения, если в действующих законодательных актах содержится прямое предписание об обязательном закреплении этих положений в коллективном договоре.

Соглашение — это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый на уровне Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, территории, отрасли, профессии. В зависимости от уровня и сферы регулируемых социально-трудовых отношений законодательством предусмотрена возможность заключения различных видов соглашений.

На федеральном уровне заключаются:

- генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей, правительством Российской Федерации об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне;
- отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение между соответствующими общероссийскими профессиональными союзами и их объединениями, соответствующими объединениями работодателей, иными уполномоченными работодателями представительными органами, Министерством труда и социального развития Российской Федерации о нормах оплаты труда и других условиях труда, а также социальных гарантиях и льготах для работников отрасли (отраслей);
- профессиональное тарифное соглашение между соответствующими профессиональными союзами и их объединениями, соответствующими объединениями работодателей, иными уполномоченными работодателями представительными органами, соответствующим органом по труду о нормах оплаты и других условиях труда, а также социальных гарантиях и льготах для работников определенных профессий.

На региональном уровне — на уровне субъектов Российской Федерации — заключаются:

- соглашение между соответствующими профессиональными союзами и их объединениями, объединениями работодателей, иными уполномоченными работодателями представительными органами, органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта Российской Федерации;
- отраслевое (межотраслевое) тарифное, профессиональное тарифное соглашение между соответствующими профессиональными союзами и их объединениями, объединениями работодателей, иными уполномоченными работодателями представительными органами, органом по труду субъекта Российской Федерации о нормах оплаты труда и других условиях труда, а также социальных гарантиях и льготах для работников отрасли (отраслей), определенных профессий.

На уровне административно-территориальных и муниципальных образований в составе субъектов Российской Федерации заключаются территориальные соглашения между соответствующими профессиональными союзами и их объединениями, объединениями

работодателей, иными уполномоченными работодателями представительными органами, соответствующими органами местного самоуправления об условиях труда, а также социальных гарантиях и льготах, связанных с территориальными особенностями города, района, другого административно-территориального образования.

Законодательство предусматривает возможность заключения и других видов соглашений. По договоренности сторон, участвующих в переговорах, соглашения могут быть двусторонними и трехсторонними. Содержание соглашений определяется сторонами. Соглашения могут предусматривать положения:

- об оплате труда, его условиях и охране, режиме труда и отдыха;
- о механизме регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных соглашением;
- о доплатах компенсационного характера, минимальный размер которых предусмотрен законодательством;
- об обеспечении экологической безопасности и охране здоровья работников на производстве;
- о специальных мероприятиях по социальной защите работников и членов их семей;
- о соблюдении интересов работников при приватизации государственных и муниципальных предприятий;
- о льготах предприятиям, создающим дополнительные рабочие места с использованием труда инвалидов, молодежи, включая подростков;
- о развитии социального партнерства и трехстороннего сотрудничества, порядке внесения изменений и дополнений в соглашения, присоединения к нему, о содействии заключению коллективных договоров, предотвращении трудовых конфликтов и забастовок, об укреплении трудовой дисциплины. В соглашениях могут содержаться положения по другим трудовым и социально-экономическим вопросам, не противоречащие законодательству.

Действие соглашения распространяется на работников, работодателей, орган исполнительной власти, которые уполномочили участников соглашения разработать и заключить его от их имени.

Условия коллективных договоров и соглашений, заключенных в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателей, на которых они распространяются.

В договоры запрещается включать условия, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством, коллективными договорами и соглашениями.

Генеральные договоры (соглашения) определяют общие принципы социально-экономической политики и заключаются на федеральном и республиканском уровнях. Федеральные генеральные соглашения заключаются на трехсторонней основе. В них участвуют общероссийские объединения профессиональных союзов, общероссийские объединения работодателей и правительство Российской Федерации. В республиканских генеральных соглашениях присутствуют те же участники, но республиканского уровня.

В отраслевых тарифных соглашениях определяются направления социально-экономического развития отрасли. Его участники — соответствующие профсоюзы, иные уполномоченные работниками представительные органы, работодатели, Министерство труда и социального развития России. Социальные соглашения касаются конкретных социально-экономических проблем региона и также заключаются на трехсторонней основе. Коллективные договоры заключаются на предприятиях и в организациях для регулирования трудовых отношений на двусторонней основе, «работник — работодатель».

В этой иерархии слабым звеном является механизм обратной связи. Он должен формироваться на правовой основе и отличаться от действующего ныне юридически закрепленными правами и ответственностью сторон. Опыт отдельных стран показывает, что в переходный период для осуществления эффективной обратной связи наряду с традиционными органами законодательной, исполнительной и судебной властей целесообразно создавать организации, представленные наемными работниками и предпринимателями, а также другими категориями активного населения.

Коллективные соглашения на уровне отрасли и региона должны включать лишь предельные значения гарантий условий труда и его оплаты. Но прежде всего они должны содействовать достижению конкретных соглашений на предприятиях. В них определяются права и обязанности работников и работодателей на предприятиях отрасли или региона.

Роль государства состоит в том, чтобы создать лучшие правовые возможности для заключения договоров и соглашений, более полного учета в них интересов различных групп работников как объединенных, так и не объединенных в профессиональные союзы. Достижению этой цели служат созданные в 1993 г. при Министерстве труда и социального развития РФ комиссии разрешения коллективных трудовых конфликтов между сторонами трудовых отношений, а в последующем и региональные отделения. Эта служба также координирует свою работу с федеральной трехсторонней комиссией.

Эффективность социального партнерства во многом зависит от равноправия работников и работодателей, свободы предпринимательства и социальной защиты наемного труда, участия работников в управлении, разрешения возникающих противоречий путем переговоров, согласия при решении общих задач по развитию производства и повышению результативности труда.

В сложившейся практике социального партнерства нет равноправия сторон. Общеизвестно, что условием возникновения и функционирования социально-трудовых отношений в рыночной экономике является юридическая независимость субъектов этих отношений. Осуществляемая реформа восстановила права собственности работника на свою рабочую силу. Однако в условиях глубокого кризиса социально-экономической системы он не может выступать в качестве самостоятельной, активной личности и быть равноправным партнером. Все его устремления направлены на то, чтобы выжить, обеспечить потребности своей семьи, сохранить рабочее место. Возможности изменить такое положение весьма ограничены и тем, что экономическая ситуация вынуждает предпринимателей ущемлять права и интересы наемных работников, чтобы не стать банкротами, грубо нарушая при этом действующее законодательство.

В России рабочая сила была и остается дешевым товаром. Эквивалентный обмен отсутствует, и в определенной степени она по-прежнему присваивается. Вот почему профсоюзы добиваются преодоления отчуждения работника от своей рабочей силы, стремятся сделать его равноправным партнером, привести в соответствие цену рабочей силы стандартам цивилизованного мира. Рыночная модель труда предполагает ликвидацию всех форм принуждения людей к труду; свободный выбор профессиональной деятельности; свободный перелив рабочей силы между отраслями, профессиональными группами и территориями; конкуренцию между работниками и работодателями; формирование оплаты труда по законам спроса, предложения и цены рабочей силы; создание системы государственных гарантий, социальной защищенности граждан от безработицы.

Кризисная ситуация в стране диктует необходимость ускорения организации инфраструктуры рынка труда, где для наемных работников должна быть создана реальная возможность выбора конкретной формы деятельности в соответствии с личными склонностями и квалификацией, где была бы конкуренция не только продавцов рабочей силы, но и работодателей.

В условиях кризиса для наемных работников принципиальное значение имеет создание коллективной защиты своих прав через профсоюзы, которые, как правило, выступают в качестве их пред-

ставителей в переговорном процессе. Специфика состоит в том, что профсоюзы и администрация многих предприятий объединены общим интересом — сохранением производства, а следовательно, рабочих мест и минимальных социальных гарантий работникам. Это, в частности, объясняет причину объединения директоров и профсоюзных организаций против правительства в преодолении и смягчении налогового гнета, отстаивании льгот для своего предприятия, а нередко и целой отрасли.

Руководящие органы профсоюзных организаций осуществляют мониторинг изменений в среде работодателей — предпринимателей и их управляющих, директоров предприятий. Ведь от них прежде всего зависит цивилизованность социально-трудовых отношений, установление равноправия в отношении наемных работников, обеспечение бесконфликтной ситуации. Между тем, как свидетельствуют данные НИИ труда, в этой сфере на предприятиях еще много нерешенных вопросов. Так, уровень нижней границы заработной платы в большинстве случаев не связан с гарантиями, предусмотренными территориальными и отраслевыми соглашениями. Вне сферы договорного регулирования остается оплата труда служащих, специалистов и руководителей подразделений.

Важной особенностью формируемой мотивационной системы является создание механизма непосредственной связи поощрения за добросовестный и инициативный труд с прямой материальной ответственностью за недополучение возможного хозяйственного эффекта. В настоящее время заработная плата растет, как известно, в условиях снижения уровня производительности труда. Однако ставить вопрос в условиях кризиса об установлении определенного соотношения между темпами роста этих показателей неразумно. Вместе с тем в дальнейшем на предприятиях следует придерживаться определенных коэффициентов этого соотношения в зависимости от особенностей отраслей, а также при прогнозировании инфляции индексации заработной платы и доходов, уровня безработицы.

Для того чтобы социальное партнерство достигало своих целей и прежде всего согласия при решении задач по развитию и повышению эффективности производства путем соблюдения интересов каждой из сторон, не допуская конфликтов, профсоюзы добиваются дифференцированного подхода к заключению коллективных договоров. При обсуждении и подписании коллективных договоров, их содержания и структуры они считают необходимым учитывать специфику предприятия, статус и характер деятельности. Другими словами, иметь в виду особенности предприятия в зависимости от форм собственности, размера и объема производства, состояния его

*

экономики (рентабельное или убыточное), принадлежности к отрасли, местонахождения, состава работников (половозрастного состава), наличия социальной инфраструктуры.

К сожалению, коллективные договоры не заключаются не только в многих государственных предприятиях, их практически нет в кооперативах, закрытых акционерных обществах. Объясняется это, с одной стороны, тяжелым финансово-экономическим положением и невозможностью администрации обеспечить их реальное выполнение и, с другой стороны, безразличием работников к заключению этих договоров вследствие неверия в возможности отстаивать свои интересы и противостоять работодателям.

В США коллективные договоры разнообразны по форме и содержанию, так как нет типовых. На практике можно встретить договоры, уместающиеся на двух-пяти страницах, есть по 100, 200 и более страниц. Тем не менее большинство коллективных договоров охватывает такие важнейшие сферы прерогативы профсоюзной организации и администрации, как оплата труда и продолжительность рабочего дня; трудовой стаж и гарантии занятости; механизм урегулирования трудовых споров. На переговорах о заключении коллективных договоров от профсоюзов участвуют функционеры местного и общенационального уровня, юристы и ученые-экономисты. Со стороны администрации — высшие должностные лица, управляющие предприятиями, специалисты по управлению персоналом, а также экономисты, юристы. Профсоюзные функционеры выставляют свои требования, которые представляют собой форму тех или иных поправок к уже существующему договору. После этого стороны обсуждают эти поправки, и по достижении согласия они вносятся в текст и утверждаются.

18.4. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами

На предприятиях люди осуществляют совместный труд, а значит вступают во взаимодействие. При этом у каждого есть свое мнение, свои представления о целях и способах их достижения, о планах и принципах жизнедеятельности. Там, где не подавляется проявление человеческой индивидуальности, творчества, там с неизбежностью возникают споры, конфликтные ситуации. Как только возникает конфликтная ситуация, мы испытываем дискомфорт и напряжение, которые часто приводят к стрессовой ситуации, выйти из которой бывает порой нелегко.

Спор, конфликт, переговоры имеют объект, предмет, противоречия. Определить, даже с учетом конкретной ситуации, объект и предмет спора, конфликта, переговоров бывает не просто.

Источники конфликтов — это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- знаний, умений, способностей и личностных качеств;
- функций управления;
- эмоциональных, психологических и других состояний;
- технологических, экономических и других процессов;
- целей, средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей и ценностных ориентации;
- взглядов, убеждений;
- понимания, интерпретации информации;
- ожиданий, позиций;
- оценок и самооценок.

В последние годы на предприятиях произошли заметные изменения в структуре причин конфликтных ситуаций. Если в 1995 г. поводом для трудовых конфликтов был низкий уровень оплаты труда, то в 1998 г. на первый план вышли задержки в выплате заработной платы (табл. 17.1).

Таблица 17.1

Основной повод трудовых конфликтов

Причины	Мнение директоров		Мнение профлидеров		Мнение работников	
	1995	1998	1995	1998	1995	1998
Низкая зарплата	31,5	12,5	29,6	0	33,8	20,7
Невыплата зарплаты	25,3	87,5	20,1	92	22,2	41,3
Плохие условия труда	8,9	0	10,6	0	14,4	5,4
Изменение режима работы	7,5	0	9,0	0	7,6	6,5
Угроза увольнений	21,2	0	24,4	8,0	17,9	26,1

Если в 1995 г. такие причины конфликтов, как плохие условия труда, изменение режима работы и угроза увольнений представляли собой значимую величину, то в 1998 г. они сведены на нет. В то же время с позиции работников значимость этих вопросов по-прежнему сохранилась и, помимо задержек выплаты заработной платы и ее низкого уровня, существуют и другие причины, по которым вынуждены конфликтовать с администрацией.

В отстаивании интересов трудящихся профсоюзные организации играют все более заметную роль. Ответ на вопрос: «Как часто профсоюз выступает инициатором конфликтов?» можно получить из социологической информации, содержащейся в табл. 17.2.

Таблица 17.2

Профсоюз как инициатор конфликтов, %

	Мнение директоров		Мнение профлидеров	
	1995	1998	1995	1998
Часто, всегда	8	22	23	20
Редко, иногда	37	56	40	55
Никогда	55	22	36	25

. Остроту конфликтных ситуаций на предприятиях можно оценить исходя из анализа их длительности и завершенности к какому-нибудь определенному сроку. Как можно увидеть из табл. 17.3, в 1995 г. руководители предприятий и профсоюзные лидеры только в 5—6% случаев сообщали о неразрешенности конфликта. Среди наемных работников такая оценка встречалась чаще — в 30% случаев.

В 1998 г. ситуация кардинально изменилась. Оценки администрации и профсоюзных лидеров свидетельствуют о крайне напряженной ситуации в трудовых коллективах. Конфликты превратились в постоянный фактор во взаимоотношениях внутри предприятий. Из приведенных данных видно, что именно систематические многомесячные задержки в выплате заработной платы остаются самой распространенной проблемой во взаимоотношениях наемных работников в лице профсоюзов и работодателей.

Способы разрешения трудовых конфликтов могут быть различными в зависимости от уровня его возникновения: работодатель —

Таблица 17.3

Разрешение конфликтов, %

	Мнение директоров		Мнение профлидеров		Мнение работников	
	1995	1998	1995	1998	1995	1998
Разрешен	94	30	95	25	70 -	68
Не разрешен	6	70	5	75	30	32

конкретный работник, работодатель — микроколлектив, работодатель — трудовой коллектив в целом, коллективная акция совместно с трудовыми коллективами других предприятий. В первых двух случаях основными способами разрешения конфликтов являются переговоры работника с работодателем. В последних двух главными действующими лицами выступают работодатель и профсоюзная организация. Формы разрешения трудовых конфликтов в последнем случае могут быть как внутренними (через профсоюз, комиссию по трудовым спорам и т. д.), так и внешними по отношению к предприятию (суды, Рострудинспекция).

Самой острой формой трудовых конфликтов являются забастовки. После некоторого спада в 1993—1994 гг. забастовочное движение в стране вновь набрало размах (табл. 17.4).

Таблица 17.4

Забастовочное движение в России

Годы	Число предприятий, на которых проходили забастовки	Число участников забастовок, тыс. чел.	Не отработано рабочего времени, тыс. чел.-дней
1990	260	99,5	207,7
1991	1755	237,7	2314,2
1992	6273	357,6	1893,3
1993	264	120,2	236,8
1994	514	155,3	755,1
1995	8856	489,4	1367,0
1996	8278	663,9	4009,4
1997	17007	887,0	6001,0

Главным требованием забастовщиков является выплата задержанной заработной платы, все чаще сопровождаемое политическими лозунгами. Качественно новым явлением современной волны забастовок стало участие в них учителей, врачей, научных работников. В декабре 1997 г. из более чем 500 бастовавших предприятий и организаций свыше 90% составили учреждения здравоохранения и образования. С огромным трудом выплаченная к концу 1997 г. задолженность работникам учреждений бюджетной сферы к апрелю 1998 г. достигла 6 млрд. руб., что спровоцировало шахтеров во второй половине мая на рельсовую войну.

Возникновение новых болевых точек в области социальной защиты и резкое обострение таких жизненно важных проблем, как стабилизация оплаты труда и занятости, свидетельствуют о практической недееспособности действующего механизма защиты работников. Не могут предоставить своим работникам абсолютных и неизблемых гарантий ни в одной области и предприятия. Тем самым каждый работник связывает свою судьбу с экономическим положением предприятия. Эта связь у наемных работников слабее, чем у собственников или менеджеров. Но она существует. С одной стороны, процветание предприятия создает для работников возможность профессионального продвижения и более высокого заработка, получения различных благ и льгот. С другой — предприятие не гарантировано от сокращения объемов производства под воздействием неблагоприятной экономической конъюнктуры и в конечном счете от банкротства. Это неизбежно влечет за собой снижение реальной занятости, административные отпуска, увольнение части, а то и всех работников по экономическим причинам, не зависящим от них самих.

Из этих закономерностей можно сделать вывод, что не только предприниматели, но и работающие по найму объективно действуют в условиях риска. Это коренным образом меняет концепцию социальной защиты на уровне предприятий. Система социальной защиты наемных работников — это механизм амортизации рисков. На предприятии он обеспечивает согласование интересов менеджмента и работников.

Главными в области социальной защиты на предприятии являются вопросы оплаты труда и гарантии занятости. Политика в этих вопросах определяется результатом переговорного процесса между работодателем и наемными работниками. Работодатель при этом объективно рассматривает производственную деятельность под углом роста конкурентоспособности и прибыльности.

Вопросы социально-экономического положения наемных работников для работодателя являются вторичными. Но для наемных работников и представляющих их интересы профсоюзов именно этот круг вопросов имеет первостепенное значение. Однако при разработке своих требований в отношении социальных гарантий профсоюзам приходится исходить из наличия объективных ограничений, продиктованных технологическими параметрами производства, рыночной конъюнктурой, финансовым состоянием предприятия, действующим законодательством.

Вместе с тем существует широкое поле компромиссных решений, предусматривающих различные комбинации гарантий занятости и

оплаты труда. Выбор конкретного варианта во многом зависит от авторитета, силы сторон и их умения вести переговоры. Результатом этого торга является некоторое компромиссное разделение рисков, обеспечивающее работникам относительную стабильность их экономического положения. Поэтому гарантии занятости, как и гарантии стабильной оплаты труда на социально-приемлемом уровне, обладают автономностью от текущих конъюнктурных колебаний. По степени автономности можно судить об уровне социальной защищенности наемных работников в условиях ухудшающейся экономической конъюнктуры.

Профсоюзы видят свою задачу в том, чтобы реализовать наименее болезненный вариант сокращения затрат на фактор труда, при котором распределение материальных, финансовых и других потерь между работодателем и наемным работником будет справедливым, пропорциональным, а не ляжет целиком на плечи менее защищенной стороны.

В условиях экономического спада, когда огромное количество предприятий находится на грани выживания и падает спрос на рабочую силу, позиции наемных работников по сравнению с позицией администрации предприятий ослаблены. Их возможности покинуть предприятие, условия работы на котором их не удовлетворяют, и найти заработок в другом месте близки к нулевой отметке. По имеющимся данным, в 1995 г. реальная угроза потери работы существовала для 20,8% работников, а в 1998 г. — для 48,1%. Уверенность в сохранении рабочего места в 1998 г. разделяли 5,6% работников против 24,5% работников в 1995 г. Возрастание угрозы потери работы сопровождается страхом не найти ее.

Регулирование социально-трудовых отношений, как и механизм конкуренции, способно обеспечить социальную направленность производства и усилить заинтересованность трудового коллектива в росте его эффективности. Именно поэтому профсоюзы ставят перед собой широкие экономические и социальные задачи. Независимо от того, принадлежит ли конкретное предприятие акционерному обществу открытого или закрытого типа, или принадлежит самим трудящимся и управляется ими, деятельность профсоюзов эффективна тогда, когда работа основана на прямом знании и надлежащем анализе финансово-экономического состояния предприятия.

Для этого профсоюзы используют право на получение информации. Финансовые и годовые отчеты предприятий содержат информацию по двум ключевым проблемам, касающимся работников: по оплате труда и по гарантированностиTM рабочих мест. При помощи этой информации можно, во-первых, рассчитать среднюю заработную

плату работника; динамику реальной покупательной способности с учетом расширения платности образования, медицинского обслуживания, жилищно-коммунальных услуг, не обеспеченных через заработную плату; долю чистого дохода предприятия, которая была выплачена работникам. Во-вторых, из этих источников видны рост или сокращение численности рабочей силы; изменения в обороте, затратах и рентабельности, уровне капиталовложений, изменения в финансовой структуре, т.е. эффективности деятельности менеджмента. Многие из этих показателей могут быть оценены за период в несколько лет и таким образом представлять собой часть модели анализа финансово-экономического состояния предприятия.

Методом сравнения эффективности конкурирующих предприятий является определение величины добавленной стоимости в расчете на одного работника. Ее можно измерить за многолетний период в неизменных ценах, при этом любые изменения рассматриваются как полезный показатель производительности труда. Важным моментом выступает и вопрос распределения добавленной стоимости между наемными работниками, государством, инвесторами и самим предприятием. Все эти вопросы имеют исключительно важное значение в переговорах профсоюзов от имени наемных работников с работодателями.

Безусловно, многое в развитии социально-трудовых отношений зависит от самих переговоров профсоюзных лидеров и работодателей. Хорошие навыки ведения коллективных переговоров на этапе диалога включают в себя:

- тщательное осмысление ситуации, позволяющее выяснить как можно больше о противоположной стороне и уловить признаки готовности к изменению первоначальной позиции;
- способность избегать спора ради самообороны или «набирования очков»;
- апробирование конструктивных вариантов в случае, если появляются признаки того, что противоположная сторона готова пойти на уступки;
- готовность предложить конструктивные выходы из сложных ситуаций.

Важно добиться успешного окончания переговоров. Оно проще, если больше совпадений в позициях сторон удастся достичь. Вот несколько практических советов для участника переговоров:

- уметь сказать решительное «нет», когда этого требует ситуация;
- способность внушать доверие;
- умение быть терпеливым слушателем;

- ? быть в состоянии согласиться, когда у противника «сильнее карта»;
- ? иметь чувство юмора;
- ? уметь организованно мыслить;
- ? обладать хорошими способностями к общению;
- ? быть убедительным.

Различают следующие стили ведения переговоров;

1. Соревновательный (признаки — сильный напор, низкая готовность к сотрудничеству). Этот стиль может быть оправдан, когда применяются непопулярные меры или отсутствие времени не позволяет использовать другие подходы.

2. Уклончивый (признаки — слабое давление, слабое сотрудничество). Это может оказаться правильным подходом, если возникает ощущение, что угроза столкновения противоречий перевешивает возможные плюсы рассмотрения некоторых вопросов.

3. Примирительный (признаки — слабое давление, высокая степень сотрудничества). Данный подход оправдан в случае, когда предмет переговоров рассматривается как тривиальный, не имеющий большого значения. Уступка противоположной стороне по такому вопросу может создать кредит доверия, который будет использован в дальнейших переговорах по более важному вопросу.

4. Компромиссный (признаки — средняя степень давления, средний уровень готовности к сотрудничеству). Он может быть использован, если рассматриваемый вопрос не оправдывает более настойчивого подхода, свойственного соревновательному стилю и готовности к сотрудничеству. Если обе стороны обладают более или менее одинаковой силой и статусом, но преследуют противоположные цели, компромиссный подход может быть единственным реалистичным вариантом.

5. Ориентированный на сотрудничество (признаки — высокая степень давления, высокая готовность к сотрудничеству). Этот стиль наилучшим образом может быть проиллюстрирован в идеальной ситуации, в которой две стороны, преследующие свои собственные отличные цели и проповедующие различные методы действий, обсуждают вопросы конструктивно, в духе сотрудничества и вырабатывают новую линию поведения, которая позволяет достигать обе группы целей.

Таким образом, проблема социального партнерства на предприятии — это вопрос согласования интересов работодателя и работников на основе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений. Партнерство, базирующееся на взаимном признании независимости указанных сторон, представляет собой противо-

положность как патернализму, свойственному централизованным и иерархически управляемым системам советского типа, так и жесткому авторитаризму, характерному для частных предприятий с абсолютным отчуждением работника от производства.

18.5..Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса

Действуя в интересах трудящихся и укрепления Российского государства, профсоюзы всеми законными средствами добиваются: *в области заработной платы* —

- поэтапного увеличения гарантируемого минимального размера оплаты труда вначале до уровня реального прожиточного минимума, а затем — минимального потребительского бюджета, а в более дальней перспективе — до уровня рационального бюджета;
- справедливого распределения доходов предприятия между трудом и капиталом, предпринимателем и работником, прибылью и оплатой труда в целях решительного повышения доли заработной платы в общей цене продукта, в общих доходах населения;
- улучшения соотношения между минимальной и средней заработной платой по отраслям, профессиям и регионам; сокращения экономически и социально неоправданной дифференциации в оплате труда за счет подтягивания отстающих;
- учета в размерах и структуре заработной платы роста цен, платности предоставления жилья, образования, медицинского обслуживания и других социальных услуг;
- ликвидации преступной практики задержки выдачи начисленной заработной платы, введения законодательного механизма возмещения ущерба, причиненного задержкой заработной платы работника.

в сфере занятости населения —

- проведения общеэкономической политики, формирующей спрос на рабочую силу с использованием экономических рычагов: цен, налогов, инвестиций, структурной и промышленной политики, системы государственных заказов;
- разработки механизма реализации комплексной государственной программы, обеспечивающей максимально возможную, экономически и социально обусловленную занятость, прекращение роста безработицы;

- ? недопущения в качестве борьбы с безработицей ограничения уровня доходов, в том числе заработной платы;
- ? обеспечения инвестиционной активности предприятий как обязательного условия наличия платежеспособного спроса на рабочую силу, стимулирования направления высоких доходов в инвестиции;
- ? максимального ограничения использования вынужденной не полной занятости;
- ? развития малых и средних предприятий и фермерских хозяйств как потенциального источника новых рабочих мест;
- ? разработки и осуществления целевых программ и мер: занятости молодежи, женщин, социально уязвимых групп работников, защиты их позиций на рынке труда, борьбы против их дискриминации; формирования рынка труда в регионах с критической ситуацией в области занятости, в регионах моноотраслевого характера производства; повышения возможностей трудоустройства населения за счет развития рынка жилья; повышения квалификации работников в соответствии с требованиями рынка труда.

в сфере социальных гарантий —

- ? усиления социальной ориентации политики реформ, определения ее приоритетных направлений через механизм социального партнерства, совершенствования практики заключения соглашений и коллективных договоров, участия в законотворческой деятельности, работе всех социальных систем;
- ? выработки и осуществления стратегии и тактики реформы системы социального страхования в соответствии с международными нормами и Конвенциями МОТ, предусматривающими гарантированные уровень и объемы социальной защиты работающих граждан, пенсионеров, инвалидов и безработных;
- ? противодействия дальнейшему обнищанию пенсионеров, обеспечения их достойного уровня жизни, реализации в полном объеме Федерального закона «О ветеранах».

в области охраны труда и экологии —

- ? контроля за выполнением взаимных обязательств коллективных договоров и соглашений по улучшению условий и охраны труда работающих, соблюдения их прав и гарантий, повышения требовательности к работодателям и органам исполнительной власти по их выполнению;
- ? формирования института уполномоченных профсоюзных комитетов по охране труда и представителей профкомов в совместных комитетах (комиссиях) по охране труда на предприятии,

создания внештатной технической инспекции труда профсоюзов;

- ◆ формирования новой государственной системы по охране труда, расширения сотрудничества с государственными органами управления и контроля по охране труда и окружающей среды.

Профсоюзы существуют для того, чтобы защищать своих членов и заботиться об их нуждах. Способы применяются различные. В этом суть работы профсоюзов. Они не имеют права успокаиваться. Они всегда должны реагировать на изменения на рынке труда. Кроме представительства интересов своих членов профсоюзы призваны непрерывно вовлекать в свои ряды неорганизованных трудящихся, защищать тех, кто не имеет коллективного голоса.

ВОПРОСЫ

1. Цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса. Изложите их и попробуйте найти им объяснение.
2. Объясните, каким образом профсоюзы как открытая система подвергается воздействию внешнего окружения. Приведите примеры.
3. Что такое социальное партнерство и в чем его отличие от трипартизма? Какая из этих форм присуща нынешней России и на каких уровнях?
4. Что такое переговоры? Дайте в письменном виде максимально краткое определение.
5. Опишите, что можно сделать для улучшения переговоров. Какие факторы могут повлиять на ведение переговоров?
6. Запишите как можно больше вопросов, которые вы способны рассмотреть в рамках переговоров с работодателем. Распределите их по степени значимости. Составьте список вопросов, от которых зависит само выживание вашей профсоюзной организации.

Литература

1. Конституция Российской Федерации. М., 1993.
2. Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»- от 11 марта 1992 г. в редакции Федерального закона от 24 ноября 1995 г.
3. Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 23 ноября 1995 г.

4. Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 г.
5. Бартоли А., Эрмед Ф. Управление предприятием в условиях перемен. Стратегический подход к преобразованиям. Париж, 1986.
6. Короткое Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
7. Крылов К.Д. Законодательство России о профессиональных союзах. М.: Профиздат, 1996.
8. Мартене М. Организационное развитие профсоюзов. М.: Профсоюзы и экономика, 1998.
9. Надеев А.Т. и др. Грядет социальный взрыв — управляемый или неуправляемый/Инф.сб. «Безопасность». № 3 — 4, 1997.
10. Переговоры по заработной плате/Под ред. С.А. Попелло. М.: МБТ, 1998.
11. Социально-трудовые отношения на предприятиях: конфликт интересов или поиск согласия?/Рук. авт. колл. Т.Я. Четвернина. М.: ИЭ РАН, 1998.

Глава 19. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Проблематика. Существует ли за рубежом опыт антикризисного управления? Каковы проблемы использования зарубежного опыта в управлении экономикой России? Что важнее: обобщенный зарубежный опыт антикризисного управления или знание разнообразных сторон национального опыта?

История социально-экономического развития многих, в том числе крупнейших, стран мира свидетельствует о том, что им приходилось переживать глубокие спады производства, финансовые потрясения, массовую безработицу, острые социальные и политические конфликты. Одни страны с большим трудом и значительными издержками преодолевали трудности, вызванные прежде всего кризисом экономики, другие довольно успешно справлялись с экономическими и социальными потрясениями и в довольно короткие сроки выводили свои экономические и социальные системы из острых кризисных состояний.

Положение экономики России в 90-е годы XX в. нередко сравнивают с положением экономики США 30-х годов (Великая депрессия) и экономики послевоенных 40-х годов XX в. Германии и Японии. Положение действительно сходное. Следовательно, опыт, пути, методы и формы выхода из чрезвычайной, кризисной ситуации, найденные руководящими кругами этих стран, могут быть весьма полезны для российской экономики.

19.1. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса

В конце 20-х и начале 30-х годов XX столетия американская экономика находилась в глубочайшем-кризисе. Низшая точка спада экономического развития зарегистрирована в 1933 г., когда **ВНП** уменьшился по сравнению с 1929 г. почти в 2 раза и составил 54% от докризисного уровня. В стране насчитывалось 17 млн. безработных, закрылось свыше 3 тыс. банков. Финансовый кризис поверг в панику финансово-промышленных магнатов США. У.Липпман писал: «В минувшие пять лет промышленные и финансовые лидеры Америки были низвергнуты с высочайших позиций влияния и власти в глубокую пропасть» [7, с. 149]. И ни один из представителей монополистического капитала не мог предложить никаких мер выхода из кризиса.

На президентских выборах 1932 г. победу одержала Демократическая партия во главе с Ф.Д. Рузвельтом (1882-1945), предложившим стране серию реформ, известных как «новый курс». Теоретическую основу «нового курса» составили воззрения английского экономиста Дж.М. Кейнса о необходимости государственного регулирования капиталистической экономики в сочетании с развитием рыночных отношений.

Экономическая ситуация в стране диктовала необходимость начать реформы с решения кредитно-финансовых проблем. По инициативе Ф.Рузвельта Конгрессу был предложен «чрезвычайный закон о банках». Федеральная резервная система предоставляла займы банкам, министр финансов получал право предотвращать массовое изъятие вкладов. Законом предписывалось открывать банки только тогда, когда их состояние будет признано «здоровым». Экспорт золота запрещался. Специальный указ предписывал гражданам США обязательную сдачу золотых запасов на сумму свыше 100 дол. Одновременно разрешался выпуск новых банкнот, не обеспеченных золотом. Вслед за этим правительство Ф.Рузвельта наложило эмбарго на золото, циркулирующее между США и заграницей.

Вторым важнейшим банковским законом стал закон о банковской деятельности, принятый 16 июня 1933 г., по которому разделялись депозитные и инвестиционные функции банков, была создана Федеральная корпорация страхования депозитов. К началу 1934 г. около 80% всех банков США застраховали свои депозиты, учитывая желание большинства вкладчиков иметь, подобную защиту. Закон установил, что депозиты размером до 10 тыс. дол. подлежат страхованию на 100%, от 10 до 50 тыс. — на 75%, а свыше 50 тыс. дол. — на 50%. Общественное доверие к банковской системе стало быстро восстанавливаться.

В январе 1934 г. была проведена девальвация доллара, которая снизила его золотое содержание на 41%. Была начата чеканка серебряной монеты, в стране вводился биметаллизм. Девальвация доллара, изъятие монетного золота из частных рук, облегчение доступа к кредиту способствовали повышению цен и создали механизм инфляционного развития американской экономики, одновременно давая тем самым в руки государства средства для проведения реформ, в других отраслях. Положительно повлияла на стабилизацию финансово-кредитной системы США отмена «сухого закона». С отменой запрета спиртных напитков вводился налог на их продажу.

Особое место в системе реформ «нового курса» занимало учреждение Гражданского корпуса сохранения ресурсов. По предложению Ф. Рузвельта Конгресс принял закон о направлении безработных

городских юношей на работу в лесные районы. По мнению президента, это давало возможность улучшить естественные ресурсы страны, укрепить здоровье молодежи. Уже в начале лета 1933 г. были созданы лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающих помощь, а также безработных ветеранов. В лагере они имели бесплатное питание, кров, форму и доллар в день. Работы проводились под наблюдением инженерно-технического персонала и офицеров. В лагерях вводилась почти воинская дисциплина. Эффект от создания лагерей превзошел ожидания Рузвельта. К 1935 г. лагеря были расширены вдвое — до 500 тыс. человек. Всего в них побывало около 3 млн. человек. Силами лагерной молодежи были созданы лесонасаждения (высажено 200 млн. деревьев), построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов, проложены тысячи километров дорог и многое другое [7, с. 158—159].

Важным законом, способствующим выходу из экономического кризиса, стал Закон о восстановлении промышленности. В соответствии с ним предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать «кодексы честной конкуренции», которые, во-первых, устанавливали бы размер производства; во-вторых, определяли бы уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня; в-третьих, распределяли бы рынки сбыта между отдельными конкурентами. На время действия закона, ограниченное двумя годами, приостанавливалось применение положений антитрестовского законодательства. Для проведения закона в жизнь создавалась Национальная администрация по оздоровлению промышленности во главе с генералом Х. Джонсоном.

Закон о восстановлении промышленности затронул и трудовые отношения. Он предоставил рабочим право участия в коллективных договорах и профсоюзах. В законе определялись три основных условия труда: а) минимальная заработная плата в размере 12—15 дол. в неделю; б) максимальная продолжительность рабочего дня — 8 ч; в) запрещение детского труда. Закон действовал два года и был отменен Верховным Судом США под предлогом того, что противоречил Конституции США, так как вмешивался в права частных собственников. Но за это время удалось ликвидировать полный хаос в промышленности и поднять индекс производства на 10%.

«Новый курс» охватил и сферу аграрных отношений. В целях восстановления покупательной способности фермеров и поддержания цен на сельскохозяйственные продукты правительство предложило фермерам сокращать посевные площади и поголовье скота, но при этом гарантировало выплату процентов с фермерской задолженности на сумму не свыше 2 млрд. дол.

В аграрной политике «новый курс» реализовывался также в законе 1938 г., который ввел концепцию «всегда нормальной житницы». Концепция предлагала поддержание уровня цен осуществлять путем не уничтожения излишков продукции, а сохранения, выплачивая фермерам аванс в счет еще не проданных сельхозпродуктов. Одновременно правительство проводило политику демпинга за границей при экспорте пшеницы, хлопка и др. товаров, поощряя фермеров выдачей ввозных премий.

В результате применения мер, направленных на оздоровление аграрного сектора, процесс разорения ферм затормозился, ипотечная задолженность уменьшилась, денежные доходы фермеров, включая государственные премиальные платежи, выросли почти вдвое.

Президент Ф. Рузвельт особенно гордился тем, что ему удалось убедить Конгресс США в необходимости создать специальное Управление долины р. Теннесси (*TVA*). Состояние дел в этом крупном регионе было плачевным. В 20-е годы доход семьи там не достигал и половины среднего дохода семьи по стране. По мысли Рузвельта, государственной корпорации *TVA* предстояло наладить производство электроэнергии (на базе строительства каскада гидростанций), обуздать эрозию почвы, провести массированные лесопосадки и помочь бедствующим фермерам.

Деятельность *TVA* была весьма успешной. К пяти плотинам на Теннесси добавилось еще 20. Река стала судоходной. Было значительно улучшено земледелие, остановлена эрозия почвы, поднялись молодые леса. Доходы населения этого региона резко пошли вверх. Соревнование между *TVA* и частными компаниями окончилось поражением последних. «Без *TVA*, еще одного озарения ста дней, две атомные бомбы, завершившие вторую мировую войну, никогда не могли быть созданы». Рузвельту часто бросали обвинение в том, что *TVA* — «социализм». Он отвечал: «Называйте *TVA* хоть рыбой, хоть мясом, но оно удивительно вкусно для жителей долины Теннесси» [7, с. 166].

Оживление, начавшееся в американской экономике в 1933 г., сопровождаемое активной фискальной политикой администрации Рузвельта, способствовало резкому изменению структуры федеральных расходов: впервые за всю американскую историю в стране на уровне федерального правительства появился социальный бюджет. Федеральное правительство взяло на себя заботу о «непроизводительной» или малопроизводительной части рабочей силы — о престарелых, молодежи, инвалидах, деклассированных элементах, которые представляли угрозой прежде всего социальной стабильности США.

Подходные налоги остались примерно на том же уровне, а вот доля налогов на прибыль корпораций увеличилась в 1,5 раза, что, безусловно, отражало стремление администрации Рузвельта возложить большее налоговое бремя на крупный бизнес как истинного виновника Великой депрессии, а не на рядовых американских граждан.

Осуществляя реформы «нового курса», администрация Рузвельта рассчитывала обновить экономику страны и избавить ее от подобных Великой депрессии потрясений и кризисов. Однако эти цели полностью достигнуты не были. Лишь в 1939 г. экономика США справилась с последствиями кризиса, но до второй мировой войны стране так и не удалось достичь докризисного уровня производства. Индекс промышленного производства в 1939 г. составил 90% уровня 1932 г. Уровень безработицы в 6 раз превысил уровень 1929 г., составив 17% рабочей силы.

В то же время опыт реформирования экономики, финансов, социальной политики, осуществленного Ф. Рузвельтом и его командой, имеет не только национальное, но и большое международное значение. Особенно он ценен для российских менеджеров, экономистов и политиков. Безусловно, экономический, социальный и политический кризис, разразившийся в России в первой половине 90-х годов XX в., во многом отличается от американской Великой депрессии, но имеют место и некоторые сходные сущностные характеристики, тенденции развития, политические и социальные устремления различных общественных групп, затрудняющих выбор путей, методов вывода экономики страны из затянувшегося в нашей стране глубочайшего кризиса.

Методология, стратегия и тактика реформ в рамках «нового курса» продемонстрировали особую роль государственного регулирования в системе капиталистического хозяйства и показали, что гибкое и умеренное регулирование экономики, социальной и политической сфер, особенно в трудные периоды развития страны, является жизненно необходимым.

Этот важный вывод нуждается в глубоком осмыслении, а главное — в практическом применении с учетом российских исторических и социально-экономических реалий.

19.2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда

Людвига Эрхарда (1897—1977), ученого и политика, второго канцлера ФРГ, заслуженно называют «архитектором германского чуда».

Послевоенное состояние экономики Западной Германии было плачевным. Большая часть промышленности разрушена, сохранив-

шиеся предприятия владели жалким существованием. В 1946 г. промышленное производство составляло около одной трети от довоенного 1939 г., лет на 30 назад было отброшено сельское хозяйство.

Финансовое состояние страны характеризовалось полнейшим развалом. Количество денег, находившихся в обращении, во много раз превышало наличные товарные резервы. Дефицит, карточки, пустые полки магазинов, всеобщая спекуляция. Инфляция достигла 600% по отношению к довоенному уровню. Мелкие и средние слои в итоге войны разорились, оказались дезориентированными и не уверенными в будущем. В результате огромного разрушения городского хозяйства и миграции немцев из восточных областей Германии обострился жилищный кризис. В этих условиях Л.Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведение страны из глубочайшего экономического и социального кризиса, благодаря им за короткое время (около 10 лет) произошло «немецкое чудо», превратившее Германию в процветающее государство, в ведущую экономическую страну мира.

Теоретическим фундаментом антикризисных реформ явилась разработанная Л. Эрхардом концепция «социального рыночного хозяйства». Это была не только теория, но и государственная политика, позволившая радикально изменить облик страны. По своим теоретическим установкам концепция «социального рыночного хозяйства» была по существу творческим применением, с учетом конкретных германских национальных и исторических условий, кейнсианской теории косвенного регулирования.

Эрхард исходил из идеи сильного государства как «конституирующей», «управляющей» и «регулирующей» силы, способной формировать общество. Государство активно вмешивалось в экономические процессы, но направление, характер, способы вмешательства были четко ориентированы на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства и защищенной законодательной системой власти.

Государство поддерживало отрасли, испытывавшие трудности, особенно угольную и электротехническую промышленность, металлургию. Инвесторам и предпринимателям предоставлялись налоговые льготы.

Эрхард широко использовал государственные рычаги, для того чтобы преодолевать неполадки, не отклоняться от избранного курса. «По моему твердому убеждению, — говорил Эрхард в речи перед членами Федерального объединения германской промышленности, — в XX веке, в сегодняшних социальных условиях ответственность за экономику... несет одно лишь государство». Определение рамок

экономического порядка «опять-таки может быть задачей только государства» [5, с. 286].

Существенную роль в успехе проводимых преобразований и выхода ФРГ из кризиса сыграла внешняя поддержка (экономическая помощь по плану Маршалла, а также поставки топлива, продовольствия, семян, удобрений по другим каналам). В германскую экономику передавались американский транспорт и другое имущество армии США. Из средств Фонда европейской программы восстановления предоставлялись на льготных условиях кредиты.

Первым мероприятием, проведенным в июле 1948 г., была денежная реформа. Ее цель — избавление от обесцененных денег и создание твердой валюты. Денежная реформа явилась важной предпосылкой модернизации всего экономического механизма германской экономики. Декретом были введены новые деньги — дойчмарки. Каждый житель получал 40 марок. Половину сбережений и наличности разрешалось поменять в соотношении 1:10, а вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1:20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз [1, с. 249].

Вслед за денежной реформой последовала реформа цен. Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпущались на свободу цены, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения.

Несколько позже были приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, о мерах против произвольного завышения цен, антимонопольные и антикартельные указы и др. Периодически публиковались каталоги так называемых уместных цен, т. е. учитывающих состояние покупательной способности большинства жителей ФРГ.

Важнейшим элементом экономической политики Эрхарда было укрепление ФРГ на мировом рынке — удалось втрое увеличить экспорт. Были приняты решительные меры по защите внутреннего рынка от внешних конкурентов, смягчено налоговое бремя, запрещались набор новых служащих и повышение им окладов, проводился курс на жесткую экономию государственных расходов. Большое внимание уделялось развитию малого и среднего бизнеса. Уже в 1953 г. на предприятиях с числом сотрудников до 500 человек работало до 50,8% всех занятых и производилась половина промышленной продукции.

Государственные органы проявляли заботу о создании системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров,

развитие общественных работ, увеличение числа рабочих мест и сокращение безработицы. По мнению Эрхарда, социальная политика государства должна быть политикой для миллионов. Она призвана обеспечить, с одной стороны, защиту и поддержку слабых, а с другой, — создание благоприятных условий для активного развития сильным, т. е. лицам, которые в силу своих способностей и квалификации могут самостоятельно добиться успехов в жизни. При этом важна солидарность «сильных» и «слабых», забота всего общества о потерпевших неудачу в жизни.

Положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло индикативное планирование. Это не «планы-прогнозы», «планы-догадки», а очень эффективный в условиях ФРГ экономический, правовой и административный механизм воздействия на все сферы жизнедеятельности страны. Основу этого успеха, по мнению профессора Д. Валового, обеспечивали следующие факторы: высокая квалификация разработчиков планов, использовавших весь арсенал экономической науки; разнообразие методов и инструментария при реализации этих планов, отсутствие какого-либо догматизма и узости подходов; твердость и последовательность профессионального государственного аппарата, который, нередко действуя в условиях крайней политической нестабильности, целеустремленно реализовывал принятые программы; выработка широкого национального согласия в отношении главных целей социально-экономического развития на ближайшую и отдаленную перспективы [2, с. 217].

Выходу из кризисного положения в ФРГ сопутствовало и положительное решение ряда духовно-культурных проблем, таких, как состояние массового сознания, особенностей мышления, изменение образа жизни, мышления и поведения миллионов немецких граждан.

Для социального рыночного хозяйства, по словам Эрхарда, определяющее значение не в последнюю очередь имеют «не только технические, автоматические механизмы поддержания сбалансированности на рынке, но и духовные и нравственные представления. Одного поддержания равновесия между спросом и предложением через свободное формирование цен мало для оправдания общественного строя или наполнения его идейного багажа» [5, с. 576].

Антикризисные реформы, разработанные и умело проведенные Л. Эрхардом, не имели бы успеха без активной поддержки общественности, без участия граждан в процессе принятия и реализации решений по социально-экономическим вопросам, без широкой опоры на разработки и рекомендации ученых своей страны. В соответствии с законом в ФРГ был образован экспертный совет по перспективам

общего экономического развития ФРГ, который разрабатывал необходимые исходные предложения для принятия правительством хозяйственно-политических решений.

Подытоживая и оценивая антикризисную реформаторскую деятельность Л. Эрхарда, следует особенно подчеркнуть правильный выбор социально ориентированной модели развития. Известный знаток экономических школ и теорий Ю. Ольсевич в одной из своих последних работ пишет, что «конкурентный рынок — это не продукт стихийной игры экономических сил. Такая игра ведет не к конкуренции, а к монополии, к социальным антагонизмам. Поэтому теория «социального рыночного хозяйства» предусматривает сознательное конструирование конкурентного механизма путем введения четкого законодательства, внешнеэкономической политики и жестких трудовых и социальных гарантий» [4, с. 80].

19.3. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель Совета директоров компании *Chrysler*, в 1986 г. по популярности занимал второе место после президента США Рональда Рейгана. Он спас от краха в начале 80-х годов одну из корпораций «большой тройки», действующих в автоиндустрии США. При этом Якокка сделал чуть ли не невозможное, но при этом мало что взял из традиционного набора управленческих рецептов, положившись в основном на свой опыт и интуицию менеджера-коммерсанта, дух инициативы, предприимчивости и неукротимую энергию делового человека.

Разрабатывая теорию и практику антикризисного управления, важно извлекать тот позитивный опыт, который накоплен лучшими зарубежными менеджерами на уровне фирмы, не повторяя их ошибок, творчески примеряя лучшие образцы и методы организации хозяйственной деятельности к нашим нуждам, к современной экономической действительности.

Ли Якокка начал свою деятельность в должности председателя Совета директоров корпорации *Chrysler* с критически-аналитической оценки положения дел в компании. Изучение стиля управления прежнего руководства показало, что в верхних эшелонах власти отсутствует организационная дисциплина и элементарный порядок. Корпорация функционировала отнюдь не как целостная корпорация. Она состояла из скопления малых фирм, каждая из которых

управлялась своим авторитарным директором, причем ни один из них не обращал внимания на то, что делали другие.

В корпорации не существовало никакой системы, которая цементировала бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых руководители разных уровней могли бы обмениваться мнениями и вырабатывать взаимодействие между различными подразделениями, рассматривать черновые варианты проектов решений.

В корпорации отсутствовала целостная система финансового контроля. Никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и отчеты, и не мог дать ответа на простейшие вопросы, касающиеся ее финансового положения.

В корпорации сложился нездоровый нравственный климат. Люди были запуганы, морально подавлены, нравственные ценности у многих утрачены. Отсутствовал контроль за сохранением промышленных секретов, что породило промышленный шпионаж в значительных размерах. Безопасность в части сохранения секретов и имущества не была обеспечена.

Проблемы корпорации не решались в значительной степени потому, что руководство не представляло собой сплоченную единую команду. Была «неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке Поля» [6, с. 183].

Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. Карьерная политика была не продумана и осуществлялась весьма произвольно. На протяжении ряда лет людей просто перемещали с места на место. Например, сотрудника, руководившего сетью автосервиса и обеспечением запчастями в Южной Америке, перевели на пост главного бухгалтера-ревизора. Он свою должность ненавидел и, конечно, исполнял ее без надлежащей добросовестности и профессионализма. Менеджеры корпорации пользовались известностью как игроки в гольф, а не как специалисты по автомобильному делу.

Низкий профессиональный и моральный уровень персонала непосредственно сказывался на неутешительных хозяйственных итогах. Доля *Chrysler* на американском автомобильном рынке продолжала снижаться, терялась клиентура. Проведенные исследования показали, что почти $\frac{2}{3}$ покупателей недовольны автомобилями *Chrysler*, они воспринимались как чопорные и скучные. Срочно требовались новаторские модели.

Корпорация столкнулась еще с одной крупной проблемой — отсутствием заказов со стороны дилеров. Кроме того, на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей. Одно время их количество достигло даже 100 тыс., т. е. был запас готовой продукции почти на 600 млн. дол. В это же время наличность корпорации стремительно сокращалась. Издержки, связанные с хранением таких запасов готовой продукции, исчислялись астрономическими цифрами. Но хуже того, машины стояли просто под открытым небом и медленно приходили в негодность. «Я понимал, что корпорация *Chrysler* не сможет стать прибыльной, — писал Л. Якокка, — если мы не избавимся от этой системы, причем раз и навсегда. Я знал также, что добиться этого нелегко... они сочли меня фантазером» [6, с. 191].

Итак, критическая диагностика системы управления корпорацией показала, что перед вновь назначенным руководителем стоит много очень сложных проблем, но на первом месте — проблема подбора персонала, создание единой сплоченной команды. Подбором сотрудников на высшие должности в органы управления фирмы Ли Якокка занимался лично. При этом у него был довольно обширный список (банк данных) сотрудников, который он тщательно накапливал и пополнял, работая еще в корпорации *Ford motor*.

Первым делом Якокка считал для себя подбор специалиста в области финансов, но не «крохобора», а финансиста с размахом, талантливого и со сноровкой предпринимателя, способного проанализировать проблему и перейти к ее практическому решению. Таким руководителем финансовой службы, по мнению Якокки, мог быть Джералд Гринуолд. Он получил хорошее экономическое образование в Принстонском университете, был менеджером агрессивного типа, имел опыт самостоятельной работы и постоянно пытался вырваться из чисто финансовой деятельности. Якокке не сразу удалось уговорить Гринуолда. Проявив настойчивость, он добился его согласия на переход в *Chrysler*.

Заняв должность главного бухгалтера-ревизора, Гринуолд, тем не менее, претендовал на более высокий статус. Когда Якокка окончательно убедился в его способностях, то обратился к нему с предложением занять новую должность при условии, что тот подберет на свое место столь же квалифицированного специалиста. Гринуолд сразу же привел Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. В роли руководителя финансового отдела корпорации Миллер оказался великолепным участником созданной Якоккой команды менеджеров.

Третьим членом команды стал Хэл Сперлих. Он работал в корпорации уже два года и знал в ней положение дел. Хэл был как бы разведчиком Якокки. Именно он помог выявить много хороших работников, которых прежнее руководство компании не замечало. На низших этажах управления было много талантливой молодежи. Это в значительной мере облегчало решение кадровых проблем.

Но три человека — это еще не команда менеджеров, отмечает Якокка. Надо было продолжать ее набирать и сколачивать. Существовала группа людей, обладавших богатым опытом и уже доказанными способностями. Это были вышедшие в отставку менеджеры компании *Ford*. Нужно было мобилизовать их знания и здравый смысл, чтобы поднять положение фирмы *Chrysler* на надлежащий уровень.

Из этой группы Якокка первым пригласил Гэра Локса, которого он знал как крупного специалиста в области маркетинга и в сфере организации отношений с дилерами. Но Якокку привлекали не только профессиональные знания и опыт Гэра: он принадлежал к тому сорту людей, с которыми все любят общаться, выпить стаканчик, доверительно поговорить. Якокка надеялся, что Локс сумеет добиться улучшения отношений корпорации с дилерами. «Вместо того чтобы обмениваться обвинениями и кидаться друг в друга черепками, — писал Якокка, — нам необходимо было создать атмосферу, в которой кто-либо из высшего руководства мог бы сесть за стол с дилерами и обсудить с ними все их жалобы и трудности, одни за другими» [6, с. 200].

Следующим шагом стал подбор уникального специалиста в области качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, хорошо известного ему по работе в компании *Ford*, где тот работал главным конструктором. Его специальностью был контроль за качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях *Chrysler*. Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области — Джордж Бате, который уже служил в корпорации до прихода Ли Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля за качеством.

Проблемами качества продукции корпорации активно и плодотворно занимались Дин Дог, Стив Шарф, которые привели из других компаний, где они раньше работали, 15 отличных молодых менеджеров. Таким образом, сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев и все они хорошо срабатывались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества автомобиля.

Кроме решения проблемы качества продукции перед руководителем корпорации стояла неотложная задача налаживания службы материально-технического снабжения. На этот самый сложный участок работы Ли Якокка пригласил еще одного вышедшего в отставку бывшего фордовского менеджера Пола Бергмозера, который на протяжении 30 лет в должности вице-президента курировал материально-техническое снабжение. Это был человек жесткого и новаторского склада, обладающий способностью изыскивать десяток способов сделать то, что любой другой объявляет неосуществимым.

Благодаря усилиям и организаторскому таланту Пола Бергмозера в корпорации удалось создать довольно эффективную систему материально-технического снабжения.

Для окончательного укомплектования команды Ли Якокка решил ее пополнить знатоками маркетинга. Будучи сам специалистом по маркетингу, он пригласил знакомых ему профессионалов, которые понимали его с полуслова.

Обосновывая свои подходы, и принципы формирования команды, Ли Якокка выделяет прежде всего талант, энергию, исключительное трудолюбие, многолетний опыт тех людей, которых он пригласил на работу в руководящие органы корпорации. «Каждый из них обладал многолетним опытом и желанием этот опыт использовать... Я знал, что они относятся к тому сорту людей, которые откликаются на призыв и готовы подать руку помощи... Это были энергичные люди, обладающие твердым характером и большим мужеством» [6, с. 205-206].

Подытоживая опыт деятельности Ли Якокки по созданию эффективной сплоченной команды, можно выделить ряд ведущих принципов, которыми он при этом руководствовался (рис. 19.1).

В заключение нельзя не привести слова Ли Якокки: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у нас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [6, с. 194]. Руководитель компании *Chrysler* убедительно доказал своей деятельностью верность этого положения. Создав работоспособную талантливую команду, он не допустил банкротства корпорации, больше того, вывел ее в ряд преуспевающих в США.

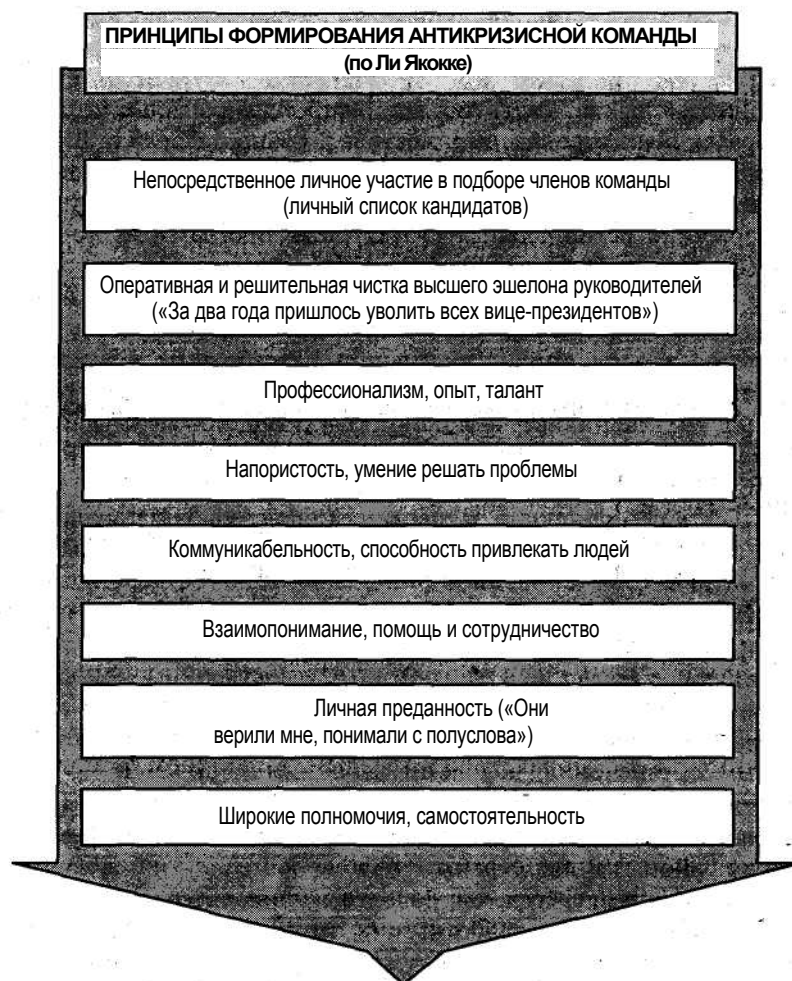


Рис. 19.1. Принципы создания антикризисной команды

19.4. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой

Антикризисные аспекты государственного управления экономикой в различных странах выражаются в разных формах. В США, например, это проявляется в совершенствовании законодательства в области занятости, увеличении рабочих мест, особенно для молодежи, разработке региональных структурных программ и др. Так, в параграфе 310 гл. 58 Свода законов США указывается, что эффективные мероприятия правительства должны включать специально разработанные программы по снижению высокого уровня безработицы, по уменьшению структурной безработицы в отдельных регионах и среди отдельных групп работников; уделять должное внимание увеличению роли экспорта и улучшению международной конкурентоспособности сельского хозяйства, промышленности и автомобилестроения.

В США законодательно закреплена (параграф 311г) антициклическая политика по вопросам занятости. В рамках ее проведения предусматриваются ускоренное финансирование государством строительных работ, увеличение занятости в госсекторе, увеличение размеров и продолжительности страховых выплат по безработице, профессиональное обучение в частном и государственном секторах как мера общего оздоровления экономики и как дополнение к страхованию по безработице. Эта политика включает также реализацию программ обеспечения молодежи рабочими местами и программ развития, нацеленных на создание рабочих мест в отраслях, имеющих важное значение для штатов, населенных пунктов (включая сельские районы) и для страны в целом.

По мнению Конгресса, на молодежь приходится большая доля имеющих в стране безработных, и это в значительной степени способствует росту преступности, алкоголизма, наркомании и т. п. При выработке мероприятий и программ по обеспечению работой молодежи американские законодатели предлагают правительству предусмотреть решение таких задач, как разработка практических методов сочетания работы с профессиональным обучением, стимулирование частного предпринимательства, практики получения профессионального образования без отрыва от производства.

Вторым важным направлением совершенствования антикризисного государственного управления в США является всесторонняя научно обоснованная координация усилий различных государственных ведомств по разработке и проведению экономической политики. В этих целях в 1984 г. создан Президентский совет по совершенство-

ванию управления. Его важнейшей задачей является выработка решения проблем, встающих перед госаппаратом. В его деятельности выделяются следующие приоритетные направления:

- совершенствование управления финансовыми ресурсами;
- рационализация управленческих инструментов и процедур;
- координация деятельности генеральных инспекторов;
- усилия различных ведомств по сокращению числа преступлений и др.

Следует отметить, что антикризисное государственное управление значительно усиливается в периоды экстремального развития — от усиления государственного контроля над отраслями и предприятиями в период кризиса до централизованного администрирования в сферах производства и распределения продукции. Например, в Японии в послевоенные годы экономический механизм характеризовался прямым государственным управлением подавляющего большинства отраслей и предприятий, системой фондового распределения, жесткого регулирования процессов обращения, ценообразования, политики доходов.

Усилия государственной экономической политики Японии того периода были направлены прежде всего на создание условий для рыночной конкуренции. В 1947 г. были приняты законы о ликвидации избыточной концентрации экономической мощи, о реорганизации фирм, о частных предпринимательских организациях. В последующие годы (1949—1950 гг.) продолжилась активная политика государства по демополизации экономики, и лишь после достижения некоторых устойчивых позитивных изменений в этом направлении поэтапно отменяется государственное регулирование, цен.

Волна резких перемен в японском управлении была связана с ускоренным освоением методов американского менеджмента в период после окончания второй мировой войны. Инициатива в изучении и внедрении американских методов управления исходила как от японских государственных органов, так и от американской администрации оккупационных войск. В 1950 г. Министерство труда Японии взяло на вооружение американскую систему «подготовки образцовых мастеров». Методы подготовки аудиторов-японцев, использовавшиеся дальневосточным штабом ВВС США, были заимствованы японским Министерством внешней торговли и промышленности для организации курса по «подготовке администрации», повышению квалификации управляющих.

Серьезную проблему для японского бизнеса в тот период представляло неудовлетворительное качество японских товаров. По инициативе Министерства внешней торговли и промышленности в 1950 г.

в Японию был приглашен известный специалист в этой области профессор Э. Дёминг, который заявил японским предпринимателям, что «японское качество может стать лучшим в мире вместо худшего» [3, с. 27]. Как известно, эти слова Дёминга стали пророческими.

В ряде стран государственные органы разрабатывают программы приватизации и их осуществление рассматривается как превентивные антикризисные меры, направленные на предотвращение или выход из кризиса отдельных предприятий и даже целых отраслей экономики. Цель такой приватизации — поиск новых, более совершенных структур предприятий, повышение их конкурентоспособности и эффективности.

Приватизация в каждой стране имеет свои особенности. Так, характерной чертой приватизации в Великобритании является постепенность, в Германии — осторожность, в Италии — ярко выраженный прагматизм. В Чешской Республике приватизация имела главную цель — уменьшить долю государства во владении собственностью и довести удельный вес государственной собственности до 10-15%.

В целом развитые страны Запада рассматривают приватизацию как средство создания смешанной экономики. По мнению западных экономистов, смешанные предприятия в настоящее время признаны наиболее конкурентоспособными, наиболее гибкими, в то же время для большинства государственных предприятий во всех странах характерна низкая эффективность в результате издержек на единицу продукции. Как правило, государственные предприятия рассматриваются как инструмент экономической и социальной политики, а не как коммерческие предприятия.

Основным побудительным стимулом приватизации является оздоровление экономики предприятий за счет частных инвестиций, в том числе иностранного капитала.

В странах с развитой рыночной экономикой приватизация принимает следующие формы:

- продажа государственных предприятий частным инвесторам — физическим и юридическим лицам;
- создание совместных предприятий с долевым участием частного капитала;
- продажа части акций предприятий, являющихся государственной собственностью.

Приватизация в этих странах, как правило, осуществляется поэтапно: сначала предприятие подвергается санации (оздоровлению),

затем оценивается экспертом-оценщиком и только потом продается частному капиталу. Такая последовательность позволяет максимизировать выручку от приватизации предприятия.

В Чешской Республике приватизация проходила в двух формах — малая приватизация и большая. Малая приватизация затрагивала предприятия сферы розничной торговли, бытового обслуживания, предприятия общественного питания и других подобных предприятий. Экономический и социальный эффект — стабилизация положения на крупных предприятиях, рассасывание безработицы, сохранение и даже увеличение рабочих мест.

Большая приватизация государственных промышленных предприятий осуществляется в два этапа. Первый этап проводится Министерством управления народным имуществом и приватизации. В его ходе осуществляются разработка, обсуждение и утверждение проектов приватизации. Второй этап связан с реализацией принятых проектов приватизации. Его проводит Фонд народного имущества. До конца 1993 г. Фондом было принято для реализации 7533 предприятия с разными формами приватизации: 23,6% — преобразование в акционерные общества; 30,8% — бесплатная передача населенным пунктам; 8,0% — общественные аукционы; 22,3% — прямые продажи; 6,7% — торги; 9,8% — реституции.

В Чехии в процессе приватизации активное участие принимали иностранные фирмы. Большой объем иностранных инвестиций приходился на фирмы Германии (31,2%), США (27,8%), Франции (12,7%), Бельгии (7,2%), Австрии (6,2%). Иностранных инвесторов предприятия Чехии привлекают относительно невысоким страновым риском, сравнительно высоким уровнем квалификации рабочей силы, более низкими затратами на заработную плату и материалы.

Итак, в странах с развитой рыночной экономикой накоплен богатый опыт как предотвращения, так и преодоления кризисных ситуаций на макро- и микроуровнях. Конечно, исторические и социально-экономические условия возникновения, развития различных типов кризисов в России и других странах по многим позициям не совпадают. Но это обстоятельство не умаляет необходимости тщательного изучения этого опыта и вдумчивого, творческого подхода к его применению в процессе управления хозяйственными организациями разного уровня.

ВОПРОСЫ

1. Назовите и проанализируйте основные мероприятия правительства Ф. Рузвельта, направленные на преодоление социального и экономического кризиса США в 1929-1933 гг.
2. Раскройте содержание антикризисной деятельности Л.Эрхарда.
3. Охарактеризуйте первые шаги деятельности Ли Якокки по спасению от банкротства корпорации *Chrysler* и его принципы формирования единой команды.
4. Проанализируйте опыт государственного управления развитых стран по предотвращению и преодолению кризисов.

Литература

1. *Бартенев С.А.* Экономические теории и школы. М.: БЕК, 1996.
2. История менеджмента. М.: ИНФРА-М, 1997.
3. *Мильнер Б.З.* и др. Японский парадокс. М.: Мысль, 1985.
4. *Ольсевич Ю.* Трансформация хозяйственных систем. М., 1994.
5. *Эрхард Л.* Полвека размышлений: Речи и статьи. М., 1993.
6. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. М: Прогресс, 1991.
7. *Яковлев Н.Н.* ФДР — человек и политик. Загадка Пёрл-Харбора. М.: Международ, отн., 1988.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тип управления — это комплекс характеристик, отражающих его особенности, назначение и ценность. Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предвирать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором современного развития менеджмента и экономики.

Антикризисное управление — не печальная необходимость исправления накопленных ошибок или горькая расплата за них, это объективная потребность управления, ориентированного на развитие, своевременное реформирование экономики, анализ будущего в настоящем, оценка взаимодействия природы и деятельности человека.

Но тот или иной тип управления не существует в чистом виде. Он обладает определенными признаками, которые в той или иной мере учитываются в реальной практике управления. А она всегда сочетает признаки различных типов. Например, современное управление состоит из модулей (комплекса типологических признаков) антикризисного, стратегического, инновационного, мотивационного, социально ориентированного управления. И все эти признаки находятся в связи, сочетании и взаимодействии. Это и характеризует искусство управления, его научность, качество и эффективность.

Антикризисное управление представляет собой не только определенную систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера. Это структура знаний, система ценностей, исследовательский потенциал, практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непрерывное образование.

Современное антикризисное управление в России помимо всего прочего нуждается в менеджерах, имеющих специальную подготовку и определенный набор личностных качеств. Сегодня такие специалисты называются арбитражными управляющими. Они готовятся для работы в экстремальных условиях кризиса, банкротства и санации

предприятий. Подготовка таких специалистов требует новых подходов в технологии и организации учебного процесса. Необходимы знания в области экономики, права, психологии, естественных наук, а также освоение приемов поведения в экстремальных ситуациях.

Наличие таких специалистов является важным фактором антикризисного управления. Однако любому менеджеру должны быть присущи качества и приемы управления в критических ситуациях. Чем сложнее управление, а его усложнение — одна из современных тенденций развития, тем важнее становится способность менеджера предвидеть и предполагать возможность кризиса, готовность к его преодолению. И эти качества должен воспитывать и развивать в себе каждый менеджер.

ГЛОССАРИЙ

Авторитет — мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся исполнить его приказы.

Адаптация — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Аксикреация (лат. *axio* — ценность, *creatio* — сотворение) — система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.

Активность деловая — одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся в инициативности, изобретательности, эффективности, интенсивности, результативности и полезности.

Активность социальная — одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.

Акция — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее владельцем в капитал акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда.

Альтернатива — необходимость единственного выбора между взаимоисключающими возможностями.

Анализ конфликта — сопоставление факторов конфликтной ситуации с целью установления характера, причин возникновения конфликта и определения путей и средств его разрешения.

Апелляция — обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решений или постановлений.

Арбитраж — рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

Арбитражный управляющий (временный, внешний, конкурсный) — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

Аттестация — комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Аукцион — способ продажи с публичных торгов, при которых покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

Базовые параметры — система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на

него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

Банкротство (несостоятельность) — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Безработица — многоаспектное социально-экономическое явление, когда часть экономически активного населения не занята в производстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за отсутствия подходящих рабочих мест и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

Бизнес — экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

Бизнес-инкубатор — малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Биржа — учреждение для заключения товарных, финансовых сделок, продажи по стандартам, рынок ценных бумаг.

Бюджет — предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

Вексель — ценная бумага, содержащая обязательство физического или юридического лица о погашении в указанный срок денежного обязательства (платежа).

Венчурные предприятия — предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

Внесудебные процедуры — возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

Внешнее управление (судебная санация) — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешний управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

Временный управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника, наблюдения за порядком проведения процедур банкротства в сроки, установленные ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Гарантия — факторы и условия, обеспечивающие успех дела, поручительство за результаты деятельности, принятие ответственности в случае неудачи.

Гиперинфляция — непрерывно возрастающие уровень товарных цен и объем денежной массы в обращении, ведущие к обесценению денежной единицы, расстройству финансов, денежного оборота, нарушению хозяйственных связей, усилению социальной напряженности в обществе. Принятый количественный показатель гиперинфляции — более 50% инфляции в месяц.

Девальвация — понижение официального курса денежной единицы страны по отношению к золоту либо иностранной валюте; показатель кризисного состояния финансов, экономики страны, закрепляет в условиях инфляции обесценение денег.

Деноминация — укрупнение денежной единицы страны в целях упорядочения денежного обращения.

Депрессия — состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

Дефицит — нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

Дефляция — изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы дефляции: увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы. Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

Диагностика — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Дисциплина — форма отношений между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения определенного типа организации совместной деятельности.

Домашнее хозяйство — независимая экономическая единица, являющаяся собственником ресурсов и самостоятельно распределяющая общий денежный доход входящих в нее людей.

- Дотация** — денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.
- Жизненный цикл продукции (технологии)** — определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.
- Забастовка** — организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.
- Занятость** — деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок или трудовой доход.
- Защита социальная** — экономические, социальные и правовые гарантии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.
- Инвестиции** — долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.
- Индекс** — цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.
- Инновация** — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.
- Инновационный потенциал** — возможности в достижении поставленных инновационных целей.
- Инфляция** — переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.
- Информация** — отражение в сознании человека окружающей его действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.
- Коллективный договор** — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем.
- Коллективный трудовой спор** — неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.
- Компромисс** — соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

Конкуренция — противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсный управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления других действий, установленных законом.

Конфликт (лат. *conflictus* столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации — создание кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

Концепция «социального рыночного хозяйства» — выбор общественных приоритетов, целенаправленное стимулирование со стороны государства определенных сфер и направлений деятельности в интересах большинства народа.

Координация — обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Кредит — предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

Кризис — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

Критика — оценка отрицательных сторон деятельности с целью ее улучшения и совершенствования.

Лизинг — сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидация — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Лицензия — специальное разрешение, получаемое от государственных органов, юридическому лицу осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции.

Маркетинг — формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

Маркетинговая антикризисная программа — комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Менталитет — особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, уровнем образования и пр.

Мировое соглашение — возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона.

Модель — аналог реального явления, форма воспроизведения действительности, устройство, имитирующее свойства, основные черты или поведение какого-либо объекта.

Мотивация — побуждение человека, социальной группы к активной, целенаправленной деятельности; метод управления.

Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника.

Налог — обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и ■ местный бюджет.

Нигилизм — особый тип восприятия действительности, система идей и форма социального поведения, характеризующая категоричностью и всеобщностью отрицания, экстремизмом действий, слабостью или отсутствием позитивной программы.

«Новый курс» Ф.Д. Рузвельта — совокупность экономических, финансовых, политических, социальных, законодательных мер, направленных на преодоление кризиса экономики США в начале 30-х годов XX столетия.

Номинальная заработная плата — сумма наличных денег, которую работник наемного труда получает за свой труд.

Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной экономикой — методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро- и микроуровне.

- Организационная **культура предприятия** — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.
- Ответственность — последствия реализации обязанностей, мера и форма оценки результатов деятельности, принцип организации управления.
- Персонал управления** — это совокупность сотрудников организации, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (линейные руководители, их заместители, специалисты, работники технических служб).
- Престиж** — мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.
- Приватизация** — выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.
- Принципы управления персоналом** — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители, специалисты в процессе управления персоналом.
- Прогнозирование** — процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.
- Программа антикризисная** — система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.
- Процесс **конфликта** — развитие событий и отношений участников конфликта во времени и пространстве. Процесс конфликта состоит из четырех стадий: возникновение конфликтной ситуации, возникновение инцидента, кризис в отношениях, завершение процесса развития конфликта.
- Профессиональное ядро кадрового потенциала** — совокупность работников, обладающих способностями, которые обеспечивают организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.
- Психологическая **совместимость** — соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.
- Работник — физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта); лицо, занимающееся индивидуальной предпринимательской деятельностью; лицо, обучающееся в образовательном учреждении начального, среднего или высшего профессионального образования.
- Работодатель — организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

Реальная заработная плата — количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату при существующих уровне цен и размере налогов.

Реальный доход — доход, соответствующий индивидуальной покупательной способности, определенной на базе реальной заработной платы.

Регулирование — функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Реклама — форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

Реконструкция — коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

Реорганизация — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы — необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск — ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск экономический — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Риск управленческий — характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуаций той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности

и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Роль менеджера — статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организации. Определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

Санация — реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления.

Санкция — реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

Связи с общественностью (*public relations*) — вид деятельности, направленной на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и ее культуре. Речь идет о доведении до общественного мнения ее интересов, создания в общественном мнении позитивного имиджа организации и положительных реакций от коммуникаций с ней.

Ситуация — состояние организации, объекта управления, оцениваемое относительно цели или существующих нормативов деятельности.

Соглашение — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями и заключаемый на уровне Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, территории, отрасли, профессии.

Состояние объекта — уникальное сочетание признаков.

Социальная напряжённость — общественное явление, возникающее вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценностей и установок, норм и традиций субъектов социального взаимодействия (индивидов, организаций, институтов, общностей и пр.), которое проявляется в различных формах.

Социальная ориентация рынка — усиление государственного регулирования всех сфер общества, и прежде всего его экономической основы, включение в его механизм специальной системы социальной защиты населения.

Социальная сфера — сфера воспроизводства человека, семьи, трудовых коллективов и других социальных групп, которая включает условия труда и отдыха людей, их быта и досуга, уровень материального благосостояния, образования, воспитания и здравоохранения.

- Социальное партнерство** — согласование интересов работодателя и работников на основе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.
- Стагнация** — состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.
- Стратегия предупреждения конфликта** — создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.
- Стратегия разрешения конфликта** — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.
- Субсидия** — пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.
- Технологические парки** — широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.
- Трансферт инноваций** — законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.
- Трансфертные платежи** — передача денежных средств или права их использования из центральных органов управления региональным; перевод денежных средств из одной страны в другую.
- Формы приватизации** — в странах с развитой рыночной экономикой продажа государственных предприятий частным инвесторам; создание совместных предприятий с долевым участием частного капитала, продажа части акций государственных предприятий.
- Финансовое регулирование** — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.
- Франчайзинг** — вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие — обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

Эксперт — специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Экстремизм — приверженность к крайним мерам и методам в решении проблем (насилие, террор, шоковая терапия и пр.).

Эмиссия — выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

Этатизм — активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

**ДЕЛОВАЯ ИГРА
«РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПОЛОЖЕНИЙ
АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ»**

Цель и назначение игры

Освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений; развитие навыков обоснования решения и поиска согласия интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе; освоение принципов демократического управления.

Содержание и организация игры

Игра проводится в семь этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

Первый этап игры. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При модификации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

Второй этап игры. Распределение ролей. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и защищает. Выделение социальных групп может быть различным, и это позволяет модифицировать деловую игру. Один из вариантов: государство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы (трудящиеся, работники).

Третий этап игры. Всем группам выдается по 100 карточек возможных управленческих решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты собственных интересов. Им надо выбрать пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается групповой дискуссией, обменом опытом и мнениями. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.

Четвертый этап. Предложение каждой из групп пяти управленческих решений для общего обсуждения. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов. Взаимо-

действие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных выданными карточками. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

Пятый этап. Если общее решение не найдено, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, проводится голосование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по решениям, принятым демократическим путем.

Шестой этап. Представление поведения групп в условиях принятых решений (новой ситуации). Каждая группа называет три главных фактора поведения. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

Седьмой этап. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

Состав предлагаемых управленческих решений

Государство

1. Борьба против спекулятивной деятельности дельцов, продающих земельные участки, путем высоких налогов на прибыль, полученную от продажи земли.

2. Контроль цен при потреблении.

3. Конъюнктурные налогообложения.

4. Поощрение повышения минимальной заработной платы.

5. Стабилизация тарифов общественных служб.

6. Увеличение сумм", получаемых от государственной системы страхования.

7. Денежная ревальвация.

8. Сокращение кредитов на строительство.

9. Замораживание заработной платы.

10. Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.

11. Меры, принимаемые системой налогообложения, направленные на поощрение денежных сбережений.

12. Модификация системы налогообложения предприятий.

13. Денежная девальвация.

14. Выпуск высокопроцентного обязательного займа.

15. Отказ от установленного обменного курса: свободно колеблющийся рубль.

16. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.

17. Увеличение закупок потребительских товаров государственными предприятиями.

18. Увеличение налогообложения годового дохода.

19. Модификация системы амортизации.

20. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.
21. Увеличение налога на добавленную стоимость.
22. Уменьшение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком.
23. Замораживание минимальной заработной платы.
24. Стимулирование повышения заработной платы.
25. Увеличение процентных ставок на сбережения при возрастании стоимости жизни.
26. Сокращение материальной помощи семьям.
27. Развитие экспорта за счет международных договоров.
28. Установление предельного размера банковских кредитов.
29. Увеличение процента обязательных резервных средств, помещаемых в Центральный банк.
30. Сокращение преимуществ в налогообложении лиц, покупающих жилье.
31. Контроль обмена валюты.
32. Сокращение закупок потребительских товаров государственными организациями.
33. Увеличение налогообложения прибыли, приносимой капиталом.
34. Усиление налогового контроля за лицами частного сектора, не имеющими постоянной заработной платы.
35. Сокращение налога на добавленную стоимость.
36. Меры налогообложения, направленные на поощрение капиталовложений.
37. Сокращение налогообложения годового дохода.
38. Сокращение кредитов на цели потребления.
39. Увеличение заработной платы работников государственных служб.
40. Национализация импортеров энергоресурсов.
41. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.
42. Увеличение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком.
43. Установление свободных цен: спрос уменьшится, как только покупательная способность потребителей будет снижена за счет роста цен.
44. Установление налогов на маржинальный доход (сверхприбыль).
45. Контроль системы взимаемых платежей предприятий.
46. Поощрение конкуренции.
47. Замораживание квартирной платы.
48. Контроль себестоимости.
49. Национализация естественных монополий.
50. Индексация пенсий и минимальной заработной платы.

Предприниматели

- 51. Покупаете оборудование, которое будет рентабельным через многие годы.
- 52. Увеличиваете объем производства продукции за счет увеличения рабочего дня.
- 53. Проводите конверсию, ориентируетесь на работу в сфере услуг.
- 54. Сокращаете маржинальный доход, с тем чтобы избежать увеличения цен на продукцию.
- 55. Стараетесь увеличить маржу прибыли.
- 56. Предпринимаете попытку увеличения цены на вашу продукцию.
- 57. Финансируете собственные капиталовложения путем выпуска облигаций, приносящих покупателю высокий процент.
- 58. Прогнозируя высокий спрос на продукцию, стараетесь увеличить цены.
- 59. Сокращаете фонд заработной платы.
- 60. Сокращаете распределение дивидендов, чтобы вложить прибыль в производство.
- 61. Стабилизируете цены на вашу продукцию.
- 62. Увеличиваете запасы первичного сырья.
- 63. В результате увеличения производственных затрат пытаетесь увеличить цены на готовую продукцию.
- 64. Ликвидируете портфель ценных бумаг.
- 65. Сокращаете объем производства.
- 66. Организуете рекламную кампанию, чтобы предотвратить спад спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.
- 67. Увеличиваете объем производства.
- 68. Запрашиваете у банка кредит.
- 4 69. Пытаетесь завоевать зарубежные рынки.
- 70. Увеличиваете заработную плату служащим.
- 71. Создаете торговые объединения, чтобы обеспечить монополию на рынке.

Владельцы

- 72. Продаете свои земельные участки.
- 73. Подписываетесь на акции.
- 74. Подписываетесь на государственные займы.
- 75. Продаете акции, котирующиеся на бирже.
- 76. Покупаете сельскохозяйственные земельные участки, расположенные вокруг городов.
- 77. Увеличиваете потребление в ущерб сбережениям.
- 78. Опасаясь, что деньги потеряют свою стоимость, вы ищете другие источники для вложения денег.
- 79. Покупаете валюту.

80. Помещаете свои сбережения в банк.
81. Покупаете золото.
82. Покупаете облигации.
83. Вкладываете деньги в капитал предприятия.
84. Стараетесь сделать капиталовложения за границей.

Персонал

85. Покупаете товары в кредит.
86. Через ассоциации потребителей поощряете ввоз импортных товаров, цены которых более приемлемы по сравнению с ценами на национальную продукцию.
87. В целях поддержания своей падающей покупательной способности снимаете свои сбережения в сберегательных банках.
88. Соглашаетесь с повышением цен при условии увеличения заработной платы.
89. Увеличиваете свои сбережения.
90. Соглашаетесь с тем, что ваша заработная плата не увеличится.
91. Покупаете меньше потребительских товаров.
92. Больше используете оборудование коллективного пользования за счет снижения пользования частным эквивалентным оборудованием.
93. Стараетесь добиться от государства повышения сумм на социальное обеспечение (страхование).
94. Потребляете больше.
95. Требуete повышения заработной платы.
96. Ориентируете спрос на потребление услуг.
97. Пытаетесь добиться от государства снижения налогов.
98. Организуете общую забастовку с требованием повышения заработной платы.
99. Делаете сбережения для покупки жилья.
100. Через ассоциацию потребителей боретесь за качество товаров.

Методические рекомендации

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или минусу).
2. Выбираются не более **пяти** решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции групп и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск согласия.
3. Условия согласования решений: одно решение должно быть одобрено тремя группами, два решения одобрено двумя группами, одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение

является резервом государства. Оно принимается без одобрения и только в последний момент. В этом выражается приоритет государства в управлении экономикой.

4. Предлагаемые решения фиксируются в специальных карточках или на доске. Их анализ является импульсом для борьбы мнений, поиска согласия, получения итогового набора решений.

5. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.

6. По принятому варианту управленческих решений группы заново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Реакция различных социальных групп дается в перечне факторов поведения, которые выбираются в количестве не более трех из предложенных специальных карточек.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием специальной, выбранной из слушателей группы экспертов. Итоги формулируются в виде принципов разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска позитивного и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.

Продолжительность игры

Зависит от величины группы, активности и квалификации слушателей, заданной ситуации, корректирующей деятельности преподавателя. Опыт показывает, что для проведения игры необходимо не менее шести часов.

Модификация игры

Игра может иметь множество различных вариантов: дифференциация групп участвующих, масштабы рассмотрения проблем управления (макроэкономика, фирма, малый бизнес и пр.), использование компьютера, различные сферы деятельности (промышленность, торговля, транспорт, культура и пр.).

Эффективность проведения игры

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитическим поиском управленческих решений, осознанием разнообразия интересов и искусством защиты собственных, построением аргументации и убеждением оппонентов, возникновением неформальных лидеров и их способностью влиять на группу и представлять ее позиции, навыками делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы.

Можно оценить эффективность проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, интересно, важно, доступно, информативно.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
062000 «Антикризисное управление»
Форма обучения: очная

[illegible]

[illegible]

[illegible]

