

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Государственный Университет Управления

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**УЧЕБНИК**

Под редакцией профессора Э.М. Короткова

*Издание 2-е, дополненное и переработанное*

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

Москва  
ИНФРА-М  
2010

УДК 338.246.7(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
А64

*Авторский коллектив:*

д-р экон. наук, проф. *Э.М. Коротков* – руководитель авторского коллектива (введение, заключение, гл. 1, 4, 5, 6, 10, 12, 14, 17, 21); ст. препод. *О.Н. Александрова* (гл. 32); д-р филос. наук, проф. *А.А. Беляев* (гл. 4, 27, 28, 29, 30, 31); д-р экон. наук, проф. *Д.В. Валовой* (гл. 2); канд. психол. наук, доцент *С.Г. Гончарова* (гл. 18); д-р экон. наук, проф. *М.Р. Ефимова* (гл. 15); канд. экон. наук, доц. *М.Р. Жернакова* (гл. 19, 20, 24); д-р экон. наук, проф. *К.И. Кирсанов* (гл. 10); ст. препод. *И.П. Кислицина* (гл. 9); канд. экон. наук *В.Н. Лоханова* (гл. 16, 25); ст. препод. *И.В. Соклакова* (гл. 8); д-р экон. наук, проф. *Е.М. Тренков* (гл. 3, 22, 23, 26); д-р экон. наук, проф. *А.В. Тихомирова* (гл. 13); канд. экон. наук, доц. *О.Н. Яковлева* (гл. 7, 11)

**А64** **Антикризисное управление:** Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 620 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-002459-2

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 впервые — например, государственное регулирование кризисных ситуаций, роль контроллинга и человеческого капитала в антикризисном управлении, зарубежный опыт антикризисного управления и др.

Для студентов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и по другим специальностям направления «Менеджмент», а также для аспирантов, преподавателей и практических работников — менеджеров, работающих в условиях рыночной экономики, которая требует предвидеть возможность и опасность кризиса.

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-16-002459-2

© Коллектив авторов, 2000, 2005

Подписано в печать 30.06.2005.  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 39,0. Уч.-изд. л. 39,71.  
Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 6824.  
Цена свободная.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Многие считают, что причиной его возникновения явилось реформирование экономики в России и постепенное вхождение ее в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что только новый тип управления способен вывести экономику из кризиса. Это управление и получило название антикризисного. Но название названию, а суть такого управления вызывает большие дискуссии. Кризис, каким бы глубоким он ни был, все-таки когда-нибудь пройдет — история экономического развития многих стран подтверждает это. Значит, надобность в антикризисном управлении отпадет, поскольку этот тип управления имеет временный характер или сугубо прагматическое значение? Зачем же тогда его изучать, строить научную концепцию и даже готовить специалистов в системе высшего образования?

Конечно, обострение кризиса в России вызвало потребность в построении эффективного антикризисного управления. Это заказ практики. Но и тенденции развития науки управления приводят нас к необходимости построения такой концепции. Ее посылками являются понятия управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. В своей совокупности они отражают реальную опасность кризиса в любом, даже самом успешном управлении.

Полезно задуматься и над тем, что такое кризис, когда и почему он возникает, какова его структура? Тогда станет ясно, что кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. И это тенденция его периодического возникновения объективна. Возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного кризиса в другой, возможен выход из кризиса, который не исключает его опасность возвращения в настоящем и возникновения в будущем. Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только тенденции развития экономики рождают кризисные ситуации.

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным. Существовало представление о том, что кризис в общественном развитии является всегда последствием природных явлений; согласно другой позиции кризис — это порождение самого человека, его ошибок, предрассудков, незнания, неверия. К.Маркс доказывал, что источником кризисов является экономика, основанная на частной собственности и влияющая, таким образом, на структуру и столкновение интересов. Отсюда часто де-

лался вывод, что если изменить экономические основы общества, исчезнут и кризисы. Но ведь не исчезнут природа, человек, развитие. Может измениться лишь характер кризиса, но он не может исчезнуть вообще. Каким бы совершенным не было всеобщее планирование, нельзя предусмотреть все, что определяет опасность кризиса — природные процессы, совершенствования человека, изменение интересов, а следовательно и отношений между людьми, истощение ресурсов, политическую обстановку в мире и пр.

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 пока еще немногочисленных учебниках и учебных пособиях по антикризисному управлению реализуются различные подходы и концепции антикризисного управления. Одни авторы рассматривают антикризисное управление как проблему исключительно макроэкономического масштаба, совершенно упуская из виду, что кризисы возникают в отдельной организации и не всегда зависят от общей экономической обстановки; другие анализируют только экономические аспекты кризиса и оставляют в стороне социальные, политические, психологические, организационные, управленческие, природные и другие аспекты.

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 последовательного углубления знаний, а также их дополнения, конкретизации и детализации по отдельным характеристикам, имеющим решающее значение в понимании всех процессов возникновения и разрешения кризисов.

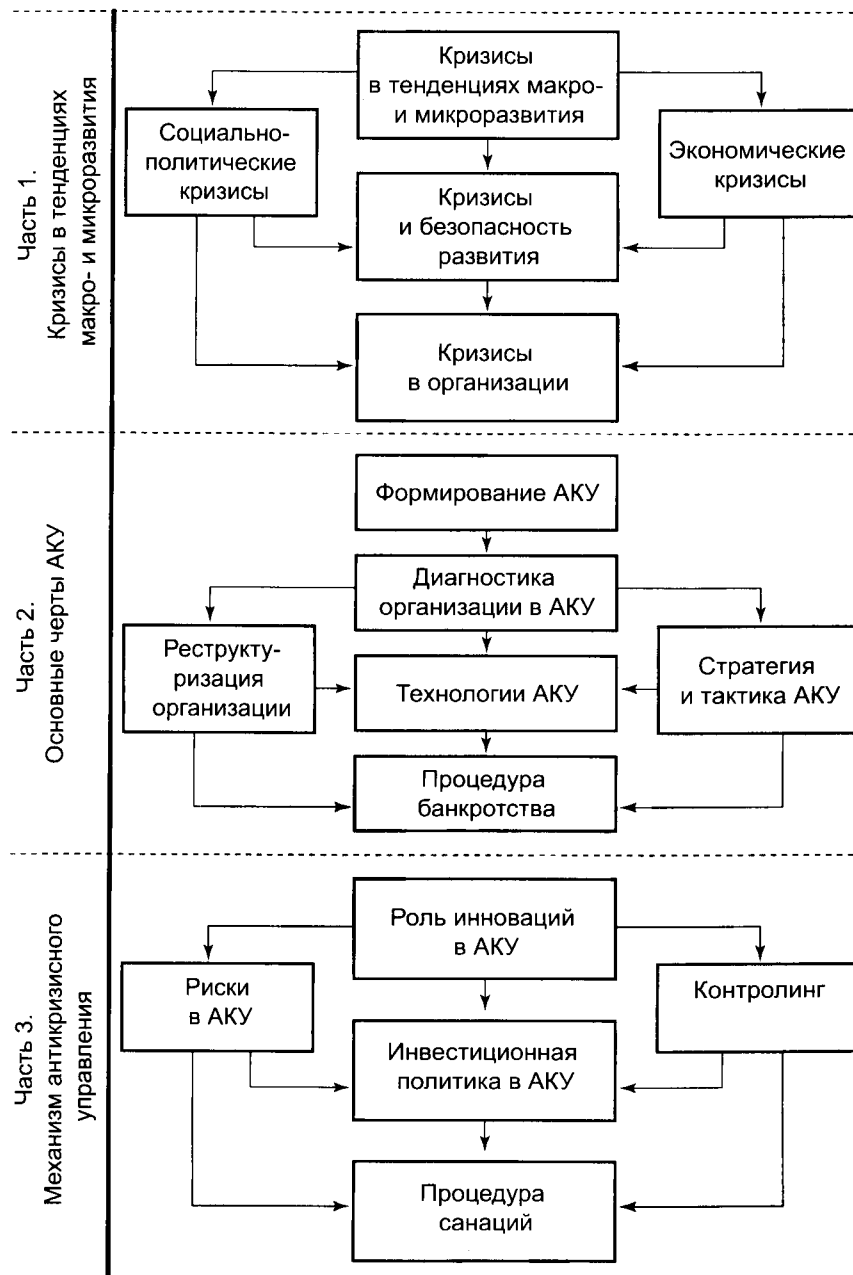


Рис. 1. Концепция антикризисного управления

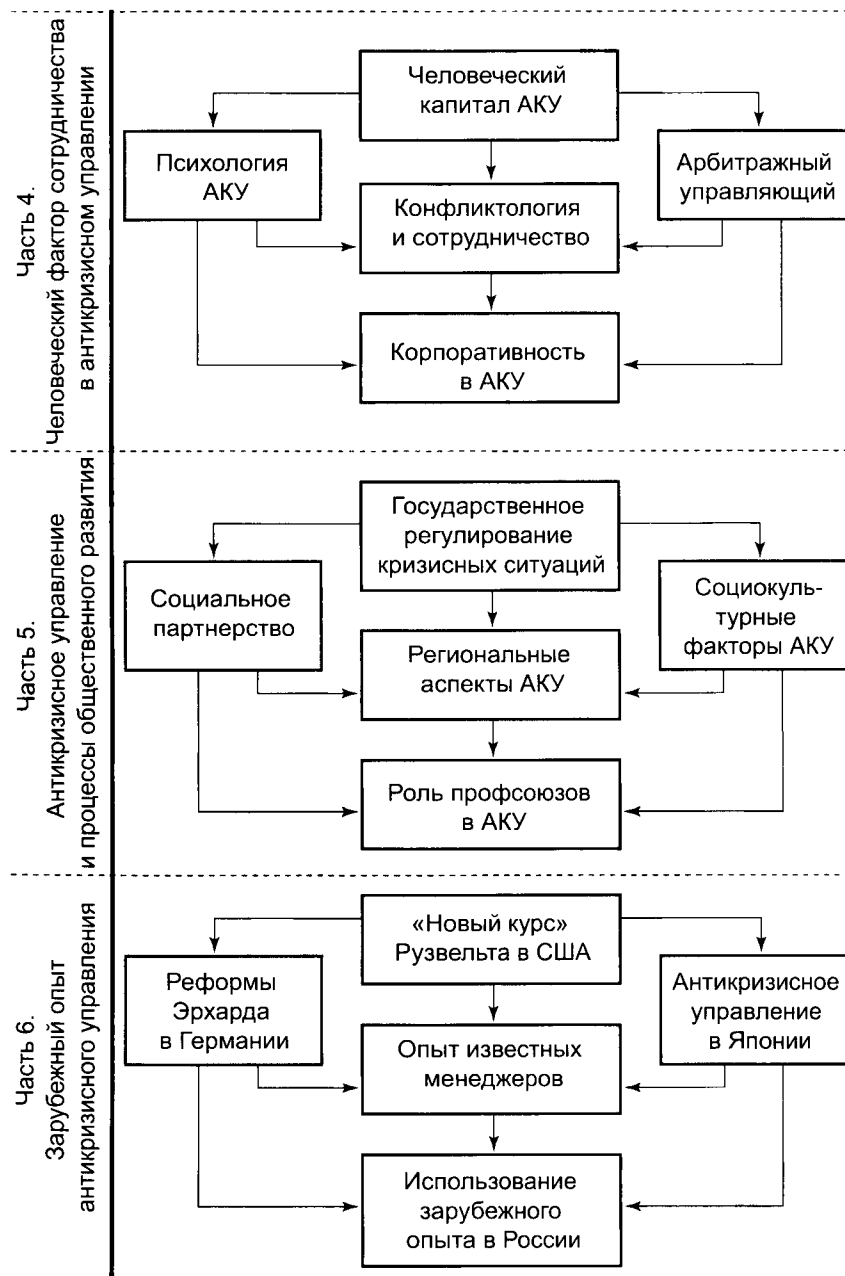


Рис. 1. Концепция антикризисного управления (продолжение)

Концепция антикризисного управления, представленная в учебнике, состоит из шести частей (рис. 1).

В первой части рассматривается сущность объективного явления, которое характеризуется понятием «кризис», представлены описание и анализ различных кризисов – социально-экономических, экономических, научные точки зрения на их структуру и причины возникновения. Здесь 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 основным чертам антикризисного управления. Она включает материал по диагностике кризисов, реструктуризации организации, проблемам стратегии и тактики антикризисного управления, реализации процедур банкротства. Центральной темой этой части является технология антикризисного управления, в которой находят отражение и реализацию основные черты антикризисного управления.

Третья часть содержит основные средства антикризисного управления, которые характеризуют его механизм. В каждой из трех тем этой части рассматриваются проблемы преобразований, управления рисками, контролинга, инвестиционной политики и санации.

Антикризисное управление невозможно рассматривать без учета человеческого фактора. Человек является главной фигурой в управлении, где бы и каким бы образом оно ни осуществлялось. Поэтому четвертая часть учебника посвящается проблемам роли человека в антикризисном управлении, обеспечению сотрудничества в решении проблем предупреждения, смягчения кризиса или выхода из него с минимальными потерями. Эта часть содержит такие темы как формирование человеческого капитала и корпоративных отношений в организации, управление конфликтами и обеспечения сотрудничества, деятельность арбитражного управляющего и психологические моменты антикризисного управления.

В заключительных – пятой и шестой – частях проблематика антикризисного управления снова расширяется до масштабов общественного развития и общих вопросов использования зарубежного опыта. Так в пятой части включены темы государственного регулирования кризисных ситуаций, социального партнерства, социокультурных и региональных аспектов антикризисного управления. Значительное внимание уделяется роли профсоюзов в антикризисном управлении.

В шестой главе дается позитивный опыт антикризисного управления в индустриально развитых странах – США, Германии, Японии. Дается анализ деятельности по антикризисному управлению известных зарубежных менеджеров, в частности Ли Якокки. Здесь рассматриваются также проблемы использования зарубежного опыта антикризисного управления в условиях России.

Учебник подготовлен с учетом современных принципов технологии образования. Именно поэтому каждая тема начинается с изложения проблематики рассматриваемого учебного материала. Это своеобразная проблемная ситуация, которая вводит в атмосферу проблематики темы и способствует эффективному переходу от рассуждений с позиций здравого смысла и имеющихся знаний к новому, более глубокому, конкретному и систематизированному знанию. Она используется для предварительного обсуждения в группе 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, составляющих основу систематизированного знания, выполняет важную функцию в усвоении знаний. Кроме того, обсуждение проблем подготавливает почву для восприятия знаний и мотивирует их ожидание. 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 способствует развитию методологической культуры.

Вопросы, приведенные после рассмотрения каждой темы, помогут оценить качество усвоения материала, проверить уровень знаний, их можно использовать для обсуждения смежных проблем. В конце учебника дается перечень рекомендуемой литературы, которую можно использовать и для освоения курса «Антикризисное управление», и для расширения и углубления знаний по этому курсу.

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

Курс «Антикризисное управление» входит в цикл специальных дисциплин специальности «Менеджмент организации», а также в качестве базового курса – в цикл общепрофессиональных дисциплин по специальности «Антикризисное управление». Он теснейшим



образом связан с другими дисциплинами как экономической, 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, организационное поведение, управленческие решения. Подготовка специалистов в области антикризисного управления предполагает освоение комплекса знаний, помогающих видеть его проблемы в различных ракурсах и сочетаниях.

Авторский коллектив будет благодарен читателям за любые предложения и замечания, высказанные по поводу концепции и содержания данного учебника. Ведь проблемы антикризисного управления все еще находятся в стадии активной разработки.

# **ЧАСТЬ 1**

## **КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ**

---

### **Глава 1**

#### **КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

---

**Проблематика.** Что означает понятие кризиса? 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. Существует точка зрения, что кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом. В прошлом имелись даже такие теоретические положения, что при социализме не существуют кризисы – есть только «трудности роста».

Многие годы в нашей стране само понятие кризиса являлось скорее идеологическим понятием, нежели реальным фактором разработки экономической политики развития производства.

Некоторые полагают, что понятие кризиса относится лишь к процессам макроэкономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия существуют только менее или более 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 могут иметь весьма негативные последствия: если с этих позиций рассматривать управление фирмой, 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 кризиса теснейшим образом связано и с понятием риска, которое в той или иной мере влияет и на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из управления предположение и ожидание кризиса — и пропадет острота восприятия риска и станут неожиданными (и от этого еще более тяжелыми) не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно взглянуть на проблему кризиса 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 друг с другом, 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 предмета, средств труда и человека. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия ее функционирования. Фактом развития являются повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии. При этом, конеч-

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



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?

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, но их возникновение обусловлено не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития – они могут возникать и в самих процессах функционирования. Это, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, точными 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.

Причины кризиса могут быть объективными, связанными с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации; субъективными, отражающими ошибки и волюнтаризм в управлении; природными, обусловленными особенностями климата, землетрясениями и др. (рис. 1.2).

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Например, для фирмы внешние причины кризиса могут быть связаны с тенденциями и стратегиями макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политическими ситуациями в стране, а внутренние причины – с рискованными стратегиями маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

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

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и последствия – возможно, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение 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 и определенными политическими причинами. Вообще последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу из него.

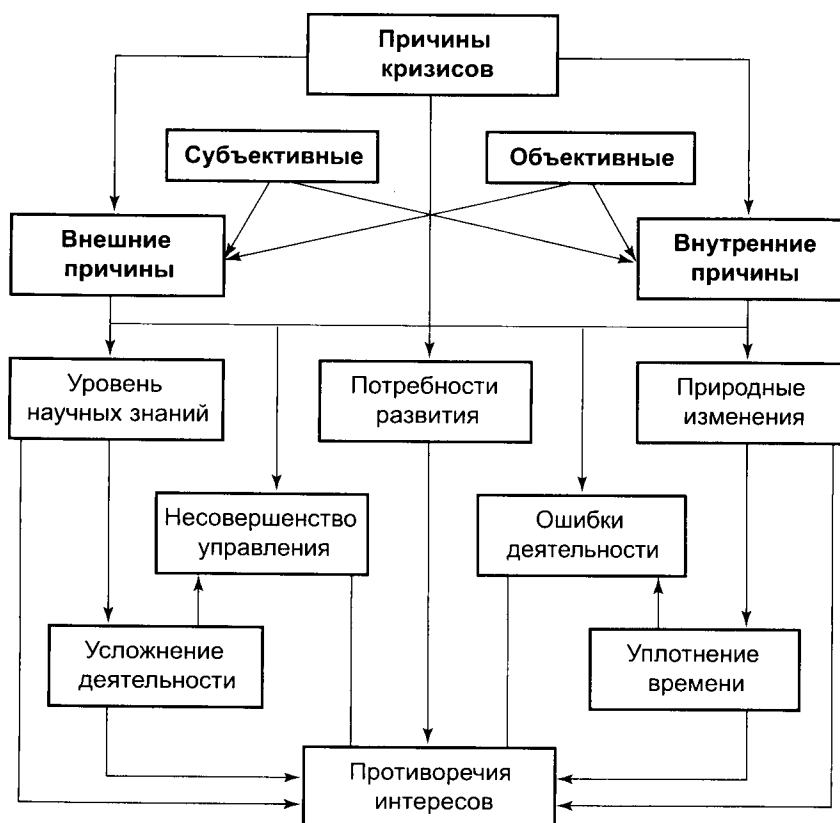


Рис. 1.2. Причины кризисов

Кризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и характером антикризисного управления, которое может или смягчать, или обострять кризис. 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 программы антикризисного управления не следует. При этом надо понимать,

что энтузиазм бывает различным по своим истокам, национальным особенностям, традициям культуры и т.д. Если энтузиазм используется для прикрытия грубых ошибок и корыстных целей, но не способствует снятию кризисных напряжений.

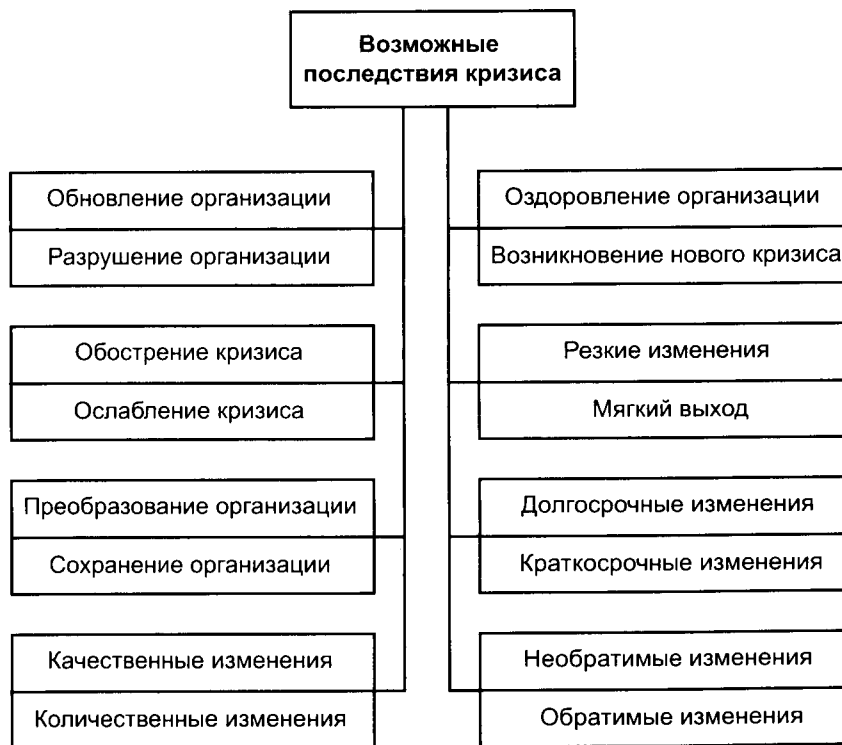


Рис. 1.3. Возможные последствия кризисов

## 1.2. Типология кризисов

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Можно сделать разветвленную классификацию кризисов, которая необходима и предназначена для дифференциации средств и способов управления ими. Если есть понятие и понимание характера кризиса, тогда больше возможность снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания (рис. 1.4).

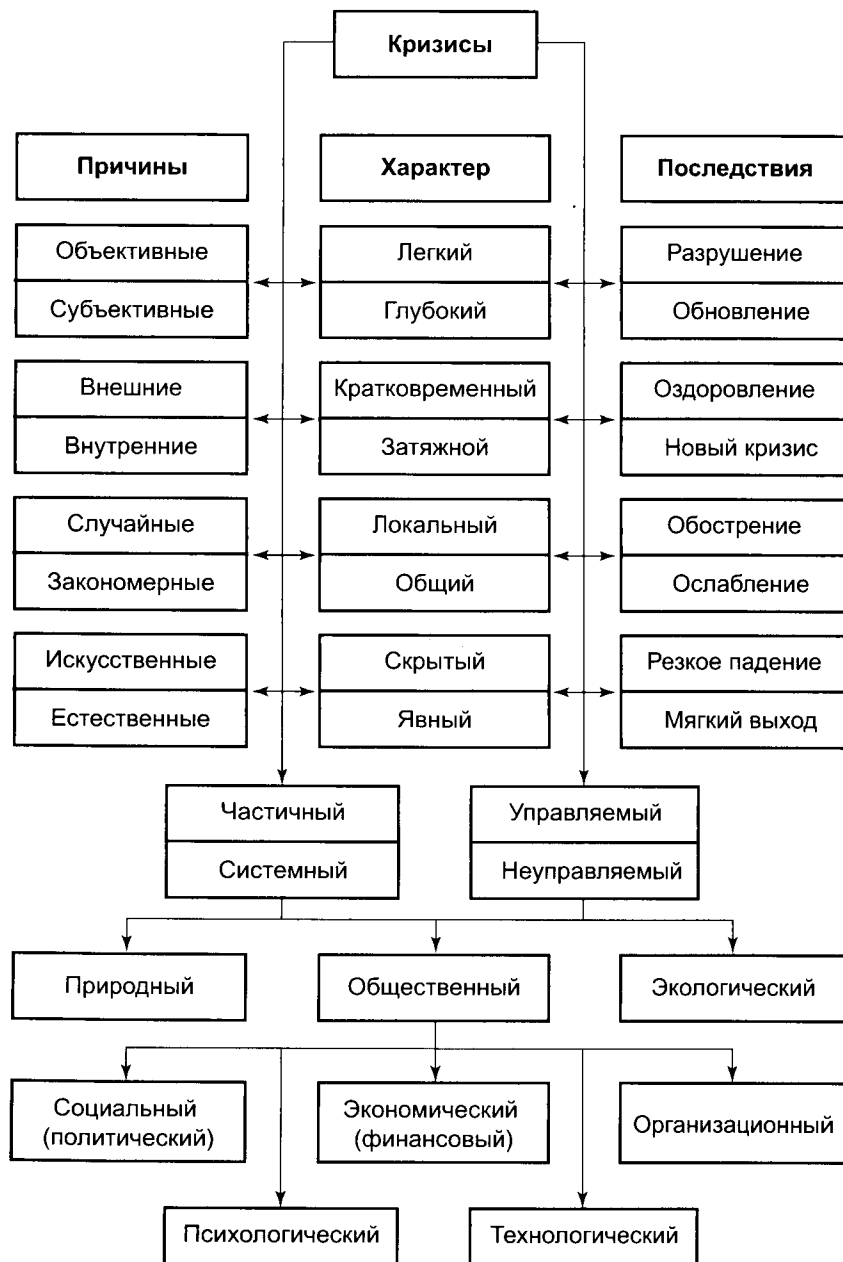


Рис. 1.4. Типология кризисов



Существуют общие и локальные кризисы. *Общие* охватывают всю социально-экономическую систему, *локальные* — только часть ее.

Это разделение кризисов по масштабам проявления, конечно, носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

В зависимости от проблематики 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, даже будучи 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 в том случае, когда отсутствуют управление кризисными ситуациями, меры локализации кризиса и снижения его остроты или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса (возможно и такое).

В зависимости от структуры отношений в социально-экономической системе, 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 фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов можно отдельно выделить *финансовые* кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовые возможности 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 патриотическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимают кризисы *политические* — кризис в политическом устройстве общества,

М/з 10426 17

кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития 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. Организационные кризисы проявляются в возникновении неразберихи, деловых конфликтов, безответственности, сложности контроля, что бывает при неумеренном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции.

Часто такие кризисы парализуют организационную деятельность или вызывают неумеренную бюрократизацию.

**Психологические** кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, 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.

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

В зависимости от непосредственных причин возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические.

**Природные** кризисы вызваны природными условиями деятельности и жизни человека. Их причины – землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения и наводнения. Все это не может

не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной *общественного* кризиса могут быть сами 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 и неожиданными.

*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 НТП.

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.

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

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

Кроме того, кризисы бывают острыми и мягкими.

*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.

*Мягкие* кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Все возможные кризисы разделяются также на *затяжные* и *временные*. 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 разрешение**

Классификация 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. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Социально-экономическая система является саморегулирующейся системой. Это значит, что в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление потому и существует, что, с одной стороны, оно является частью этих механизмов, а с другой, оно необходимо 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 могут многое сказать и об опасности кризиса, и о 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 же в системе управления не может быть аналогичных служб?

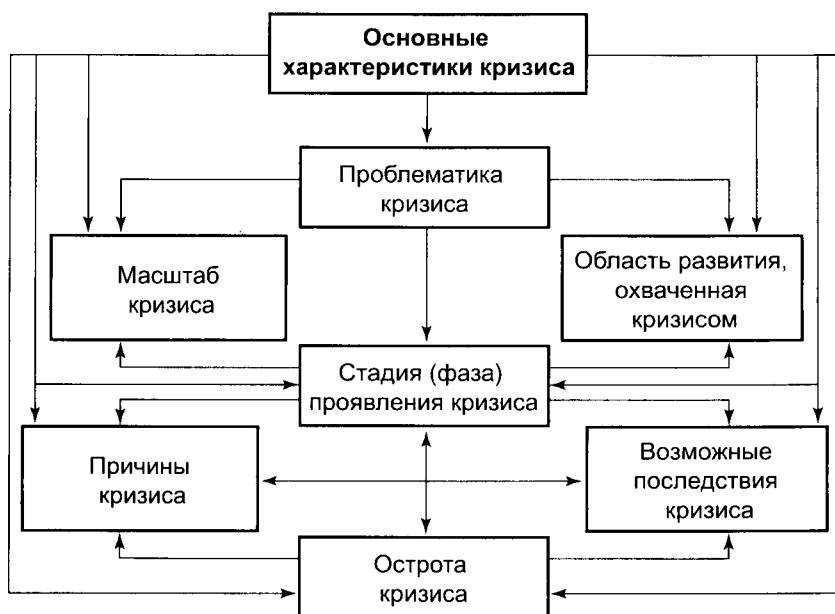


Рис. 1.5. Ключевые характеристики оценки кризиса

Но для такого предсказания необходим четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и 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 нашей стране) развития. Поэтому необходима разработка новых, по-видимому, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент 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 итоге 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, т.е. с наличием специалистов, определением функций их деятельности, вынесением рекомендаций или решений, взаимодействием в системе управления. Предполагается подготовка и наличие не только так называемых антикризисных менеджеров, но и специализированных в этой деятельности аналитиков.

Распознавание и предвидение кризисных ситуаций сегодня в связи с большой сложностью управления и увеличивающихся масштабов производственной деятельности должны быть поставлены на профессиональную основу. Преодоление кризисов зависит от методики анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления. Профессионализм управления должен проявляться не только в нормальных, обычных условиях, но и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

#### **1.4. Человеческий фактор кризисных ситуаций**

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что основу функционирования и развития социально-экономической системы составляет деятельность человека, который стремится управлять своей деятельностью и расширять сферу управления, т.е. снижать долю неуправляемых процессов. В определенной мере ему это удастся. Можно предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из тенденций развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

Такое утверждение выглядит логичным. Но вся практика развития общества и экономики во все исторические периоды 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.

Деятельность человека построена на удовлетворении его интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии не только у отдель-

ного человека, но и у целых социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность, так и необходимость кризисов. Именно это является основой всех кризисов в социально-экономической системе — даже кризисов, связанных с природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастание их в кризисы политические и социально-экономические.

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

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в ее антикризисном развитии, которое означает не исключение кризиса, не бездумное противодействие ему, 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.

Только человек может иметь цель и интересы. Именно они являются основой распознавания и преодоления кризисов.

Человеческий фактор кризисных ситуаций проявляется не только в отношении человека к кризису, но и в управлении кризисом на разных этапах его проявления, возникновения и протекания.

Управление — это деятельность человека, которая определяется его качествами: опытом, образованием, отношением к действительности и людям, методологическими подходами и т.д.

Будучи объективным явлением кризис всегда несет в себе факторы человеческой природы — менталитет, культуру, интересы, общественное сознание, уровень образованности, мировоззрение.

## Вопросы

1. Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?
2. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?
3. Какие последствия возможны в результате разрешения кризиса?
4. В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?
5. Какую роль в кризисных ситуациях играет человеческий фактор?

## Глава 2

# КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

---

**Проблематика.** Что означает циклическое развитие? 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. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики

Возможность и необходимость возникновения экономических кризисов определяются противоречиями между производством и потреблением товаров. По мере развития рыночной экономики, товарного и денежного обращения увеличивается вероятность обострения этого противоречия, так как исчезают прямые экономические связи. В них вклиниваются интересы посредников. Возникает региональная и отраслевая структура экономики, и это происходит в условиях общей интеграции экономической жизни.

Разделение труда, развитие специализации и кооперации обостряют противоречие между производством и потреблением. Это противоречие проявляется также в разрыве производства и потребления как во времени, так и в пространстве. Обострение противоречия становится не только заметным, но и регулярным и протекает как периодически наступающие экономические кризисы.

В докапиталистических способах производства экономический кризис проявлялся в виде недопроизводства материальных благ. При капитализме он наиболее остро проявляется в перепроизводстве.

Проявление этого противоречия в разные исторические периоды и в различных странах имеет свою специфику. Однако кризис как любое явление общественного развития имеет определенные особенности. Сущность экономического кризиса проявляется в значительном рассогласовании производства и потребления. Это нарушает нормальное функционирование всей экономической сис-



темы и проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Периодичность наступления экономического кризиса и фазы его проявления характеризуют циклический характер развития экономики, что, в свою очередь, отражает закономерность развития воспроизводства, чередование спадов и подъемов производства.

Наиболее глубоко и обстоятельно исследовал эту проблему К. Маркс. Он изучал причины кризисов и обосновал их закономерный характер. Известный ученый-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 была другая работа, способствовали выдвижению этой проблемы на передовые рубежи экономических дебатов»<sup>1</sup>.

## **2.2. Истоки и непосредственные причины экономических кризисов**

Противоречие между производством и потреблением – главная, но не единственная причина экономических кризисов. Истоками экономических кризисов являются комплексы противоречий, которые накапливаются и обостряются в разнообразных процессах экономического развития. Многие противоречия и их обострение можно предвидеть, но не всегда можно полностью их устранить. Изменение потребностей и интересов человека, а следовательно, и спроса на те или иные виды продукции, естественно и закономерно. Производство до определенной степени является инертным и может лишь периодически перестраиваться. Научно-технический прогресс, который определяет возникновение новых технологий, также имеет импульсивный характер: накопление потенциала новых открытий и – реализация его в технологических решениях; он же, по мнению многих специалистов, определяет и продолжительность циклов.

Но непосредственными причинами экономических кризисов могут быть разнообразные события не только экономического, но и социально-политического характера. В этом обнаруживается связь экономики и социально-политической жизни общества.

---

<sup>1</sup> Леонтьев В. Экономическое эссе. Теории, исследования, факты и политика. – М.: Политиздат, 1990. – С. 102.

Точки зрения о причинах экономических кризисов весьма противоречивы. Воздействие одних и тех же факторов на цикличность экономического развития в разные периоды и на разных этапах различно, и проявление их в отдельных государствах имеет отличительные особенности. Потребность в обновлении основного капитала является стимулом экономического оживления. Исходным толчком служит замена оборудования и технологии, поэтому обновление основного капитала является материально-технической основой экономического цикла и причиной возникновения кризиса. Сокращение периодов цикла (с 10–11 лет в XIX в. до 7–8 лет в предвоенные и 4–5 лет в послевоенные годы XX в.) характеризует ускорение развития НТП в современном мире.

### **2.3. Научные концепции объяснения циклов и экономических кризисов**

Если экономическое развитие имеет циклический характер и главной характеристикой циклов является кризис, то возникают вопросы, имеющие большое практическое значение. Во-первых, чем определяется, почему и как изменяется длительность цикла? Во-вторых, возможны ли эффективное воздействие на цикличность, управление кризисами? Позволяет ли природа экономических кризисов смягчать, отодвигать кризис, сокращать время его протекания?

По Марксу главная причина цикличности капиталистической экономики и экономических кризисов – непреодолимые противоречия между общественным характером производства и частным присвоением его результатов; это усложняет, по его мнению, устранение кризисов в условиях капитализма.

Представители неоклассической и либеральной школ экономической теории не связывают истоки и причины кризисов с природой капитализма. Многие из них считают причиной кризисов недопотребление населения, что вызывает, по их мнению, перепроизводство, которое и ведет к кризису. Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон (1903–1983), лидер левого кейнсианства. «Лекарством» от кризисов в этой теории считается стимулирование потребления – в этом видели возможность управления кризисами. Но недостаточное потребление, низкая платежеспособность являются скорее следствием, чем причиной, кризисов, факторами и симптомами их наступления.

Более близки к марксистской позиции экономисты, которые считают причиной кризиса диспропорциональность развития экономики, или «неравновесие» рынка. Кризисы, по их мнению, обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, сти-

хийными действиями предпринимателей – а это следствие несовершенного, непрофессионального управления.

Теория «неравновесия» сочетается с другим распространенным взглядом на кризисы – как на порождение внешних условий (политических, демографических, природных).

Экономист Ф. Хайек, сторонник рыночной свободы и яростный противник государственного вмешательства, считает, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства (дешевые кредиты, накачивание спроса и пр.).

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, эйфория в условиях подъема стимулирует горячку. «Меняющиеся ситуации» формируют неравномерность инвестиционного цикла.

Экономическая наука разработала целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических циклов и кризисов. Обобщая их, известный экономист П. Самуэльсон называет наиболее важные теории циклов и кризисов:

- денежная теория, которая объясняет цикл экспансией (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.);
- теория нововведений, объясняющая цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен);
- психологическая теория, трактующая цикл как следствие волн пессимистического и оптимистического настроения населения (Пигу, Беджот и др.);
- теория недопотребления, усматривающая причину цикла в слишком большой доле дохода, которую получают богатые и бережливые люди, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Катчингс и др.);
- теория чрезмерного инвестирования (Хайек, Мизес и др.);
- теория солнечных пятен – погоды – урожая (Джеванс, Мур)<sup>2</sup>.

#### **2.4. История экономических кризисов**

Немарксистские школы первоначально отрицали неизбежность экономических циклов, доказывая возможность преодоления цикличности как явления в рамках традиционного рыночного механизма. Развитие мировой экономики в XX в. показывает, что крайности во взглядах на цикличность процесса воспроизводства не отражают реальностей развития.

---

<sup>2</sup> См.: Самуэльсон П. Экономика. – М., 1992. Т. 1. – С. 244.

Первый периодический кризис произошел в 1825 г. в Англии, где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис был в 1836 г. в Великобритании и США. Кризис 1847 г. охватил все страны Европы, Северную и Южную Америки, а кризис 1873–1878 гг. – большинство европейских стран и США и превзошел все предыдущие по своей продолжительности. Мировые экономические кризисы проходили в 1900–1903, 1907, 1920 гг., но все они не идут ни в какое сравнение с мировым кризисом 1929–1933 гг., который охватил весь капиталистический мир и все сферы экономики. Совокупный объем промышленного производства капиталистических стран сократился тогда на 46%, выплавка стали – на 62%, добыча угля – на 31%, производство продукции судостроения сократилась – 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<sup>3</sup>.

Посткризисная депрессия была затяжной. После некоторого оживления в 1937 г. наступил новый кризис, характеризующийся 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, охвативший США и Канаду. В США объем промышленной продукции упал на 18,2%, в Канаде – на 12%; общий объем развитых капиталистических стран сократился на 6%. Очередной экономический кризис в капиталистических странах возник в 1957–1958 гг. – в США, Японии, Франции, Канаде, Великобритании, Бельгии, Швеции, Нидерландах, Финляндии и других странах. Но самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1974–1975 гг., охвативший все капиталистические страны и отличавшийся 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.

Понимание и объяснение цикличности экономического развития, признание его объективных причин видоизменялись во време-

<sup>3</sup> Экономическая энциклопедия. – М., 1980. Т. 4. – С. 502.

ни вместе с изменением самой социально-экономической действительности. Российские экономисты обычно выделяют три этапа изменения взглядов на экономические циклы.

*Первый этап* — с начала XVIII в. до середины 30-х гг. XX в. В этот период преобладали убеждения в том, что экономические кризисы или вообще невозможны при капитализме (Дж. Милль, К.-Б. Сэй, Д. Рикардо), или носят лишь случайный характер и что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (К. Сисмонди, Р. Робертус, К. Каутский).

*Второй этап* — с середины 30-х до середины 60-х гг. XX в. В этот период получили распространение труды Д. Кейнса, и прежде всего его вывод, что экономические кризисы (точнее депрессии, застои) неизбежны в условиях классического капитализма и обусловлены природой присущего ему рынка. Кейнс одним из первых среди западных экономистов заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. Принципиально необходимым средством сглаживания проблем кризиса и безработицы Кейнс считал государственное вмешательство в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует отнести также разработанную им теорию мультипликатора, которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности.

*Третий этап* — с середины 60-х гг. до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем преимущество было отдано именно эндогенным факторам. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, которые утверждали, что правительства развитых стран далеко не всегда стремятся к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а нередко проводят так называемую проциклическую политику, т.е. провоцируют и поддерживают цикличность.

## **2.5. Механизмы регулирования кризисных ситуаций в экономике**

Взаимодействие экзогенных и эндогенных факторов при объяснении причин цикличности является ключевым моментом в так называемом мультипликационно-акселерационном механизме цикла.

Модели мультипликатора и акселератора при анализе можно рассматривать отдельно, но в действительности механизм их дей-

ствия предполагает тесную связь друг с другом: 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 изменение дохода приводит в движение действие акселератора и порождают изменения в объемах производственных капиталовложений. Изменения в капиталовложениях опять приводят в действие механизм мультипликации, который порождает изменение дохода, приводящее к новым капиталовложениям.

Общая модель взаимодействия мультипликатора и акселератора характеризуется следующей формулой Дж. Хикса:

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

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

Отклонения, которые вызывают мультипликационно-акселерационный механизм, делят на три основные категории: затухающие, взрывные и равномерные. *Затухающие* — это отклонения, амплитуда которых постепенно сокращается до того момента, когда они совсем исчезают и доход стабилизируется на достигнутом уровне; *взрывные* — это отклонения, амплитуда колебаний которых постоянно увеличивается; *равномерные* — это отклонения, амплитуда колебаний которых постоянная.

Исследование природы цикличности воспроизводства в условиях государственного регулирования экономики содействует появлению новых взглядов и концепций, относящихся к данной проблеме. В их числе концепции «равновесного делового цикла» и «политического делового цикла».

**Концепция «равновесного делового цикла»** отражает развитие идей монетаризма: согласно этой концепции государства во многих странах выполняют наряду со многими присущими им функциями роль своеобразных генераторов денежных «шоков», которые выводят хозяйственную систему из состояния равновесия и таким образом поддерживают циклические колебания в общественном воспроизводстве.

В 70–80-х гг. XX в. данная концепция активно разрабатывалась представителями *теории рациональных ожиданий*. В отличие от мо-

нетаристов, которые считают, что государство может спровоцировать цикл, пользуясь недостаточной осведомленностью людей об истинном содержании и целях различных направлений государственной экономической политики, сторонники теории рациональных ожиданий убеждены, что предприниматели и население научились благодаря происходящей информационной революции оценивать и распознавать истинные мотивы решений государственных органов и могут каждый раз своевременно реагировать на государственные решения сообразно своей выгоде. В результате цели государственной политики остаются нереализованными, а спад или подъем становятся еще более выраженными.

*Концепция «политического делового цикла»* базируется на том, что зависимость между уровнем безработицы и инфляции определяется по типу «кривой Филлипса»: чем меньше безработица, тем быстрее растут цены. Сторонники данной концепции полагают, что экономическое положение страны существенно влияет на популярность правящей партии. Главными экономическими показателями, на которые реагирует население, считаются 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 себе 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 начинает решать противоположную задачу – повышает уровень занятости. Это вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости повысится, а инфляция не успеет набрать полной силы. Партия власти может обеспечить победу. Так, в ходе президентских выборов в 1986 г. в СССР было много шума о том, что будто бы спад производства остановлен и начинается стабилизация социально-экономического положения. К сожалению, и в 1987 г. спад продолжался, а впереди нас ожидала неминуемая депрессия.

## **2.6. Фазы цикла и их проявление**

Для классического цикла кризиса характерны четыре фазы.

1. **Кризис (спад).** Происходят сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост безработицы и количества банкротств. При этом степень негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли различна. В отраслях,

поставляющих предметы повседневного потребления, 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. Реакция на кризис монополий и монополизированных секторов экономики также различна. Если в отраслях с высоким уровнем концентрации производства в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объемов производства, то в отраслях с низкой концентрацией производства происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, используя свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

2. **Депрессия (стагнация).** Эта фаза (более или менее продолжительная – от полугода до трех лет) приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фаза обретения нового равновесия. Для нее характерна неуверенность и беспорядочные действия. Доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он еще не рискует вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Эта фаза характеризуется во многих случаях падением нормы процента.

3. **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.

4. **Подъем (бум).** 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 зарплаты. В то 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, после чего



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 кредитный процентов, нарушение закона денежного обращения, различные политические события, непредвиденные ситуации и т.д. Все это может нарушить сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису.

## **2.7. Множество и разновидности циклов экономического развития**

С учетом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз кризисов ученые различных направлений предлагают 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, порождаемые динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;
- частные хозяйственные циклы, охватывающие период от 1 до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности<sup>4</sup>.

В современных условиях ученые уделяют большое внимание теории «длинных волн» Н.Д.Кондратьева (1892–1938 гг.). Еще в 20-е гг. XX в., изучая вопросы динамики хозяйственной конъюнктуры в СССР, Кондратьев проводил экономические сопоставления ряда показателей, характеризующих развитие нашей экономики, с динамикой мирового капиталистического хозяйства, в результате чего выработал концепцию «длинных волн» капиталистического воспроиз-

---

<sup>4</sup> См.: Лобанова Е. Прогнозирование с учетом цикличности экономического роста // Экономические науки. – 1991. – № 1. – С. 14.

водства. 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 которых он выделил две фазы, или две волны: повышательную и понижательную: первый цикл – с 1787–1792 гг. до 1810–1817 гг. (повышательная волна) и с 1810–1817 гг. до 1844–1851 гг. (понижательная волна); второй цикл – с 1844–1851 гг. до 1870–1875 гг. (повышательная волна) и с 1870–1875 до 1890–1896 гг. (понижательная волна); третий цикл – с 1890–1896 гг. до 1914–1920 гг. (повышательная волна) и с 1920 г. до 1940 г. (понижательная волна). Согласно его расчетам четвертый большой цикл должен был начаться с конца 1940-х и продолжаться до начала 1970-х гг. Ожидалась повышательная волна, а с начала 1970-х до середины 1980-х – понижательная волна. Переход от понижательной волны четвертого цикла к повышательной волне следующего, пятого большого цикла должен, по этим расчетам, произойти в начале 90-х гг., а высшая точка повышательной волны 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 получила признание во многих странах мира. В 80–90-х гг. этой теории был посвящен ряд международных конференций, на которых был 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 работает 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 разражается в период понижательной волны большого цикла, то это предопределяет его более глубокий и затяжной характер, так же, как и повышательная волна большого цикла может оказывать позитивное влияние на преодоление кризиса.

## 2.8. Виды экономических кризисов и их динамика

Западная экономическая мысль не только признала цикличность экономического развития и углубила исследование форм, структур и причин циклов, но и усиленно и небезуспешно начала искать пути и методы нейтрализации отрицательных последствий влияния цикличности на социально-экономическое развитие общества. Взгляды сторонников марксистского подхода к цикличности также претерпели изменения. Большинство ученых исходят в настоящее время из общих оценок цикличности по многим существенным позициям<sup>5</sup>.

*Во-первых*, явление цикличности признается как многомерное, ряд его форм носит общемировой характер. Более того, в своеобразных формах цикличность признается 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 как одно из условий обновления и роста. *В-третьих*, поскольку движение происходит не по кругу, а по спирали, 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. Вместе с тем нельзя игнорировать и тот факт, что ряд видных экономистов не признают общемирового характера цикличности и доказывают, что циклы и кризисы — это результат внутренних особенностей каждой страны.

*Регулярные (циклические)*, или периодические кризисы повторяются с определенной закономерностью, охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и подготавливает базу для последующего кризиса.

К *нерегулярным* экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные.

*Промежуточный* кризис отличается от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления. Он менее глубок и менее продолжителен по сравнению с периодическим и, как правило, носит локаль-

---

<sup>5</sup> Экономическая теория национальной экономики и мирового хозяйства (Политэкономия). — М., 1997. — С. 186 — 187.

ный характер. Подобные кризисы имели место в капиталистических странах в 1924 и 1927 гг., а в 1953–1954 и 1960–1961 гг. — только в США и Канаде.

*Частичный* кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства (например, банковский кризис в Германии 1932 г.).

*Отраслевой* кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Поводом для него могут послужить самые разнообразные причины: диспропорции в развитии отрасли, структурная перестройка, перепроизводство. Такие кризисы бывают национальные и международные (например, кризис мирового судоходства в 1958–1962 гг. и кризис в текстильной промышленности в 1977 г.).

*Структурный* кризис является нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер 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 стороны (например, энергетический, сырьевой и продовольственный кризисы на Западе, парализовавшие развитие экономики в 70-е гг.).

Перед наступлением очередного периодического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня, за которым уже начинается перепроизводство. Но возможности сбыта пока еще кажутся радужными, и 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 машины, следующие за ними, ничего не подозревая, продолжают ехать, пока, наконец, не будет перекрыто движение на каком-нибудь отрезке этой трассы. Чем длиннее «пробка», тем сложнее ее будет ликвидировать.

## Вопросы

1. Когда и почему возникают экономические кризисы?
2. Каковы основные причины экономических кризисов?
3. Каковы фазы циклов экономического кризиса и как они проявляются?
4. Виды экономических кризисов, в чем их различия?
5. Каковы современные тенденции динамики экономических кризисов?

## **Глава 3**

# **КРИЗИСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ)**

---

**Проблематика.** Каковы роль государства в рыночной экономике и причины кризисов государственного управления? Каковы функции государства, относящиеся к экономике? Каковы особенности государственного управления в России? Существуют ли способы преодоления кризиса в системе государственного управления?

---

### **3.1. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления**

В течение многих десятилетий среди экономистов идет спор об экономической роли государства, разграничении сфер влияния рынка и государства. Дилемма «либерализм Адама Смита или регулятивизм Джона Кейнса» приобретает практическое значение в зависимости от объективных внутренних и внешних экономических и политических условий, теоретических модных концепций и субъективных взглядов людей, находящихся у власти.

Конечно, крайнее проявление этих тенденций в чистом виде на практике нереально. Невозможны как полная экономическая свобода, основанная только на воздействии «невидимой руки» рынка, так и полный тотальный интервенционизм государства в хозяйственных отношениях. Абсолютизация рыночных сил и государственного регулирования, так же, как и их отрицание, не имеет достаточных оснований; необходимо их сочетание. Там, где рынок не может обеспечить оптимальное распределение ресурсов и, следовательно, терпит неудачу, рыночное саморегулирование должно быть дополнено различными формами участия государства.

Мировой опыт свидетельствует, что государство играет значительную роль в развитии капиталистической экономики. Основны-

ми формами масштаба и степени усиления экономической деятельности государства являются его роль в ситуациях несостоятельности рынка; его роль в перераспределении дохода и богатства; его реакция на давление электората в виде парламентских коалиций и лобби; роль чиновничества. Сбой государственной системы объясняется искажающим действием двух важных моментов — поведением электората и поведением чиновничества. Искажения могут возникать и в правительственных структурах, когда действия государственных органов власти направлены на то, чтобы приносить выгоду самим чиновникам.

В развитых странах экономические отношения осуществляются на основе сформулированных на протяжении десятилетий (а то и столетий) экономических атрибутов государства:

- стабильное антимонопольное, торговое, трудовое, финансовое, хозяйственное и другие виды права;
- уважение и соблюдение нормативных правил деловых отношений, зафиксированных в законах и подзаконных актах;
- лояльность административных органов и их служащих к государству, а через него к населению, чьи интересы они защищают;
- надзор за экономическими субъектами со стороны административных органов, которые часто наделены правами на санкции;
- высокая деловая культура и профессиональная этика;
- профессиональный, коллегиальный самоконтроль отраслевых гильдий, ассоциаций и других неправительственных организаций.

К функциям государства, связанным с экономикой, относятся следующие:

- нормативная — законодательное установление правил экономических отношений;
- клиентская, проявляющаяся когда государство выступает как заказчик и покупатель продукции национального хозяйства для армии, полиции, образования, здравоохранения, культуры и т.д.;
- имущественная, которая обусловлена наличием смешанной экономики с различным соотношением частной и общественной собственности;
- финансово-распределительная — обеспечение денежными ресурсами институциональных образований, включая функционирование государственного строя;
- социальная — создание условий для воспроизводства и развития человеческого капитала, включая социальное обеспечение, здравоохранение, образование и т.д.;
- планово-прогнозная — проектирование перспективного состояния национального хозяйства;

- ресурсно-распределительная — разработка и реализация правил распределения лимитированных национальных природных ресурсов;
- координирующая — обеспечение пропорциональности национального хозяйства в отношении экономических секторов, отраслей, продуктовых групп, рынков, социально-экономической структуры общества и т.п.;
- лицензионная — конкретизация в интересах общества общих правил применительно к организации определенного вида деятельности;
- контрольная — обеспечение соответствия фактически осуществляемой деятельности правилам ее организации;
- инвестиционно-технологическая — формирование национальной научно-исследовательской, инвестиционной и инновационно-технологической политики;
- сертификационно-стандартизационная — установление технико-эксплуатационных норм и обеспечение обязательной унификации изделий;
- правозащитная — обеспечение юридических гарантий и защиты экономических интересов участников хозяйственных отношений;
- охранно-защитная — определение правил и организация охраны имущества экономических субъектов;
- экологозащитная — установление правил и требований по защите окружающей природной среды;
- медико-санитарная — определение требований по технике безопасности и охране труда, фитосанитарной защите и т.п.;
- мотивационно-пропагандистская — информирование и мотивация населения в целях поддержки правительственных инициатив.

Реализация этих функций в их определенной совокупности несет в себе возможность кризисов системы государственного управления.

Известно, что интересы определяются их носителями; существуют и выразители интересов, их защитники и проводники в жизнь. Процессы выявления, отстаивания и реализации интересов чрезвычайно разнообразны, как различны и организации, претендующие на роль их выразителей и защитников. Однако все это в основном относится к корпоративным интересам; применительно к индивидуальным интересам дело обстоит проще.

Что касается общенациональных интересов, то их выразителем и исполнителем является государство. Вместе с тем государство —

это публичный сектор, а не только власть как таковая или отдельные ее ветви. Его основная функция – выявление, формирование, развитие, защита, обеспечение общих потребностей. Иначе говоря, государство в лице своего сектора предназначено для реализации общих интересов своих граждан, ради которых оно и существует.

Разумеется, трудно рассчитывать на успех при отсутствии общественной поддержки и конкретных мер для претворения в жизнь намеченных планов. Руководителям министерств и ведомств недостаточно убедить в правильности своей политики избирателей и Государственную Думу – надо убедить в этом и своих коллег в других министерствах, ибо их политика в немалой степени определяется взаимоотношениями министерств и ведомств, борьбой политических приоритетов:

- каждое министерство, если расходует бюджетные средства, конкурирует с другими министерствами за ограниченные ресурсы (финансовые, административные), за рабочее время законодателей;
- предельный объем совокупных государственных расходов устанавливается в процессе взаимодействия отраслевых министерств и Министерства финансов. Общий объем бюджетных ресурсов зависит от экономической ситуации, от решения правительства о ставках налогообложения, т.е. от выбора между двумя моделями экономики: высокие налоги и высокий уровень расходов или более низкие налоговые ставки и, соответственно, меньший общественный сектор;
- общий объем государственных расходов, их распределение между различными министерствами зависит и от соответствия политики отдельного министерства стратегическим целям правительства, которое вынуждено соизмерять нужды социально-экономической политики с другими потребностями (развитие инфраструктуры, охрана окружающей среды, инвестиции в промышленность, поддержание обороноспособности); оно не может не принимать во внимание и степень своей популярности среди избирателей, а также время, оставшееся до следующих выборов.

Следует заметить, что административные проблемы непосредственно обусловлены характером административных структур, унаследованных от прежней системы. Во-первых, эти структуры ни по своему устройству, ни по своим функциям не были рассчитаны на выработку надежных, беспристрастных рекомендаций, помогающих министрам формировать практически реализуемую политику; во-вторых, они не обладали достаточным опытом работы в условиях



быстрых перемен и не имели ни физического, ни технического потенциала для осуществления преобразований в широком масштабе.

Чтобы преобразования в системе государственного управления проходили успешно, требуется максимальная общественная поддержка. Для этого политическим деятелям необходимо научиться решать две самостоятельные, но взаимосвязанные задачи: изучать общественное мнение и вместе с тем его формировать. Политическая работа предполагает два параллельных процесса: 1) информирование общественности о политике правительства и ее пропаганда; 2) информирование политических деятелей о мнении избирателей. Мероприятия по налаживанию и развитию связи с общественностью должны стать частью процесса разработки политики.

Административный процесс имеет важное политическое значение. В месте оказания каких бы то ни было государственных услуг население вступает в непосредственный контакт с государством — для большинства граждан это единственная ситуация прямого общения с ним. Следовательно, население будет судить об эффективности политики по тому, насколько эффективно она проводится в жизнь. Чтобы административный аппарат хорошо работал, необходимо оптимальное сочетание в его составе администраторов и профессионалов.

Не менее важной проблемой является надлежащее применение законов и подзаконных актов. Правовое наследие прежней системы во многом не соответствует рыночной экономике. Заполнение существующих пробелов и пересмотр устаревшего законодательства — это задачи неотложные. Однако, как показывает практика, поспешное введение нового, недостаточно продуманного законодательства, в основном создает, а не решает проблемы.

Человеческая цивилизация развивается, усложняя среду своего обитания и все более интегрируясь. Вместе с тем, макроэкономические системы по-прежнему в основном функционируют как системы национальные. Реальная экономика становится все более инновационной и базируется на всеобщих знаниях и творчестве. Отсюда и возрастание зависимости друг от друга, потребность совершенствования правил поведения в обществе, ускорения выработки рыночной культуры и мышления. К этому следует добавить исторически характерный для России стиль жизни, сочетающий в себе достаточно высокую духовность и трудолюбие, традиционную склонность к науке и творческим размышлениям с относительной скромностью быта и условий труда, отсутствием завышенных потребностей в комфорте, ставших для жителей других стран целью жизни.

### **3.2. Особенности становления и развития системы государственного управления в России**

Исторический процесс можно рассматривать и как последовательное развитие материальной культуры, и как эволюцию форм и методов классовой борьбы, и как восхождение от варварства и жестокости к вершинам гуманизма и т.д. С управленческой точки зрения, развитие человеческого общества по своей сути является развитием форм и методов конкуренции и конкурентной борьбы. Степень прогрессивности того или иного общества в первую очередь определяется количеством населения, вовлеченного в конкуренцию. Идеальным считается общество, в котором каждый может принять участие в конкурентной борьбе.

В каждой эпохе исторического развития был некий ведущий класс общества, через который осуществлялась конкуренция и конкурентная борьба. Иначе говоря, это тот класс, посредством которого осуществляется исторический прогресс. В древневосточном обществе этот класс был представлен одним правящим человеком или одной правящей семьей – фараона, императора, т.е. монарха; в феодальную эпоху конкуренция осуществлялась посредством обширного класса феодалов – хозяев тогдашнего общества; в условиях раннего капитализма движение общества было обусловлено борьбой промышленников, купцов и банкиров – ведущего класса общества, который присваивал себе все плоды конкурентных преимуществ той или иной страны. Современный капитализм примечателен тем, что конкуренция осуществляется не через собственников, а через менеджеров – наемных управляющих.

Таким образом, ключевым фактором для успеха общества является наличие того класса, сословия или хотя бы большой группы людей, которые уже имеют внутри себя конкурентные отношения и соответствующий менталитет. Они берут на себя бремя конкуренции и становятся господствующим классом.

В России на протяжении многих веков наблюдается постоянное и повсеместное подавление конкурентных отношений. В разные эпохи действовал механизм с разными методами исполнения, но единой задачей – не допустить развития конкуренции между хозяйствующими структурами. Для этого существовали специфические административные, экономические и социальные механизмы, подавляющие конкурентную борьбу. Неудивительно, что конкуренции не суждено было сыграть роль главной движущей силы социально-экономического развития страны.

Вместе с тем в ряде сфер и видов деятельности конкуренция имела место. Однако она, во-первых, появилась в то время, когда систе-

ма управления сложилась и закрепились в стереотипах поведения и менталитете; во-вторых, элементы, способствующие конкуренции, никогда не занимали прочных позиций в политической и экономической жизни, в фольклоре и образе жизни в целом; в-третьих, конкурентным явлениям и процессам противостояли новые антиконкурентные явления и процессы. Если говорить о советском периоде, то в условиях плановой экономики налицо было подавление конкуренции. Начало истории современной России убедительно свидетельствует, что ее стремление к мировому признанию сильнее инстинкта самосохранения.

Это не случайно. На всех этапах истории государства Российского отечественная элита демонстрировала неспособность считаться с интересами остальных граждан, их социальными и политическими запросами. Достаточно вспомнить сопротивление правящих классов России освобождению крестьян, их нежелание вносить в управление страной какие-либо элементы самоуправления и демократии. Бесконтрольность элиты вела к ее моральному, политическому и экономическому разложению.

Эгоизм и бесконтрольность элиты, в свою очередь, порождали отчуждение граждан от своего государства, которое регулярно ввергало страну в революционные потрясения. В межреволюционные периоды значительная часть российского общества демонстрировала отсутствие экономической и гражданской активности, желание отказаться от участия в общественной жизни, стремление вернуться к архаическим формам бытия. Главным образом этот отказ проявлялся в отчуждении значительной части граждан от собственности и от государства – чужой же собственности, чужого государства не жалко, как и чужой элиты. В этом причина размаха исторических потрясений в российской истории.

Вся русская история пронизана дискуссиями о соотношении государственных и частных интересов, о самодержавии и демократии, о способности российского общества воспринимать демократические ценности и свободы, о гражданском обществе и роли государства, т.е. в конечном счете, о проблемах общества отчуждения. Начали эту дискуссию царь Иван Грозный и приближенный к нему князь Андрей Курбский, а продолжили практически все известные политики и публицисты – как словом, так и делом.

Вместе с тем эгоистическое сопротивление большинства элиты любым демократическим начинаниям правителей, а главное, отсутствие массовой и организованной поддержки этих начинаний постоянно приводили эти начинания к краху. Более того, если поддержка масс и возникала, то она вскоре странным образом прини-

мала характер бунта, «бессмысленного и беспощадного», что еще больше пугало элиту и отвергало ее от поддержки любых проявлений реформаторства.

Проблема социального отчуждения и его преодоления и ныне является ключевой. В начале постсоветских реформ многим казалось, что простой переход от плановой экономики к рыночной решит эту проблему: «Вначале рынок, потом демократия». В качестве примера, как и во все прежние эпохи, приводился Запад. Но ведь по сути в своей многовековой гонке Россия стремится догнать не столько реальный Запад, сколько его образ, зачастую сильно идеализированный.

Несомненно, материальной основой западной цивилизации была и остается рыночная экономика. Но вопреки устоявшимся в нашем обществе представлениям успешное функционирование современной рыночной экономики основано на развитой социально-экономической инфраструктуре и социальной демократии. Несмотря на либеральные революции 80-х гг. XX в., современный капитализм сохранил основные механизмы регулирования общественно-политической жизни, созданные для снятия отчуждения. Однако их эффективность в глобальном масштабе после событий 11 сентября в США поставлена под сомнение. В России такие механизмы только начинают создаваться.

Главным препятствием на пути экономических и других общественных преобразований в современной России, таким образом, является отсутствие действенной системы государственного управления. Государственная власть, государственная служба, государственное управление — это исторически и логически связанные между собой понятия, основным из которых является государственная власть.

*Государственная служба* — это институт иерархической организации государственной власти; реализуется в жаловании должности, назначении содержания, поощрении, награждении, продвижении по служебной лестнице, снятии с должности и т.д.

Специфика нашей страны обусловлена и 70-летним развитием, в основе которого составляло огосударствление всех сторон хозяйственной деятельности и общественной жизни, характерное для тоталитарного режима. Кульминацией этого процесса явилось становление и развитие специфического для нашей страны социального слоя — класса государственной бюрократии.

Реализуя идеологические лозунги частной собственности, свободного предпринимательства, свободного рынка, конкуренции этот класс готов был поделиться экономической властью с создан-

ным им самим классом собственников, но никак не передать ему вместе с объектами государственной собственности и право устанавливать правила экономической игры в государственном масштабе. Юридическое оформление этого процесса нашел в создании института государственной службы.

Вместо простой, немногочисленной и относительно дешевой администрации государственного управления, соответствующей современным экономическим реалиям и демократии как политической организации общества, в стране наряду с рыночными механизмами для поддержания традиционной вертикали была создана многочисленная, неповоротливая и дорогая государственная служба. Она предназначалась для решения задач перехода от плановой системы к рыночной и не может рассматриваться как перспективный институт государственного управления страной в условиях постпереходного периода.

Вместе с тем нельзя не подчеркнуть, что государственная служба выполняла положительную роль в качестве противовеса разгулу рыночной стихии, заложенной в основу идеологии экономических реформ, начатых в начале 90-х гг. В то же время следует отметить и негативную сторону: существование должностной иерархии как способа функционирования государственной власти, явившейся инициатором и мотором либеральных реформ, находилось и находится в вопиющем противоречии с самими основами и духом либерализма.

*Государственное управление* – это одна из форм деятельности государства, выражающаяся в практической реализации законов, в организации общественных отношений в целях обеспечения государственных интересов и проводимой им политики<sup>1</sup>. Государственное управление имеет место и в условиях государственной собственности, идущей от самодержавия. Однако в зрелом виде она выступает как государственная собственность рыночного типа, т.е. предполагает обособленность отдельных народнохозяйственных звеньев.

*Государственная власть* в лице обособившейся исполнительной власти реализуется как государственное управление с XVII в., когда экономические условия общественной жизни превращаются в определяющие. С тех пор исполнительная власть выступает одновременно и как органы власти, и как органы управления. Государственная служба, выражающая архаичный строй властных отношений,

---

<sup>1</sup> Советский энциклопедический словарь/Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. Энциклопедия, 1985. – С. 328.

характеризующийся личной зависимостью и внеэкономическим принуждением, оказывается здесь встроенной в исторически новый механизм.

Этот новый механизм и есть государственное управление, которое в отличие от властной иерархии непосредственно связывает субъект (орган власти и управления) и объект (экономические, социальные, политические и духовные отношения и процессы). От эффективности управленческого воздействия на объект зависит поддержка субъекта обществом, и это является мерилем жизнеспособности рассматриваемой социальной организации.

### **3.3. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления**

Между государством и обществом существуют сложные и противоречивые связи. Объясняется это тем, что государство и общество — это разные, не совпадающие образования. Государство охватывает в обществе главное, всеобщее, универсальное, имеющее исключительно существенное значение для его исторической судьбы, оставляя все остальное многообразие жизни самому обществу и его индивидам. Поэтому государственное управление — это целенаправленная, организующая и регулирующая деятельность государства, придающая общественной жизни целостность, согласованность и социальную эффективность.

Действенность государственного управления проявляется в развитии и укреплении на всех уровнях взаимосвязей государственного аппарата управления с обществом, с гражданами. При отсутствии взаимодействия государственным органам становятся непонятными запросы жизни, возникает отчужденность граждан от власти. Опыт стран с развитой демократией свидетельствует, что предметом особой тревоги и пристального внимания являются именно взаимосвязи и взаимодействие государственного аппарата (особенно его высшего эшелона) и общества. Общество более динамично и активно в преобразованиях, изменчивее, чем окостенелый государственный аппарат. В результате возникают конфликты, политические и социальные кризисы, перерастающие в антигосударственные настроения и выступления.

Современное и будущее состояние российского общества настоятельно требует опережающего государственного управления, т.е. управленческой деятельности, носящей профессиональный и творческий характер, способной переводить опыт и ценности общества в процесс социализации, активно соединяющей знания с практикой, несущей в общество добро и наукоемкие технологии.

Представляется следующий механизм такого государственного управления:

- формирование знаний, управленческих концепций, проектов планов и программ;
- развитие управленческих отношений;
- мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- воспитание в обществе уважения к государству, законам, институтам, морали;
- разработка и внедрение управленческих технологий, оптимизирующих процесс управления и объединяющих в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов.

Поскольку государственное управление опирается на государственную власть как организованную силу общества и распространяется на все общество, оно должно действовать осторожно, деликатно, осознавая историческую ответственность за судьбу общества. России объективно некого догонять; она может параллельно с другими западными странами искать новый технологический уклад. Однако для того, чтобы преуспеть в этом, ей нужны развитое внутреннее хозяйство, уверенные позиции в мировой экономике и, конечно, свободное предпринимательство.

Россия лишь ступила на путь демократического развития и создания в этих целях необходимых общественных и государственных институтов. Авторитарное прошлое мешает новому, тормозит его продвижение, пытается воспроизвести себя в новом облике. Этим можно объяснить устойчивые нарушения в функционировании многих государственных органов.

Эти дисфункции принято называть организационной патологией, ибо ее проявлениями являются отход от целей, стагнация, отклоняющееся служебное поведение государственных служащих. Формой организационной патологии является господство структуры над функцией – когда организационные системы, созданные для выполнения той или иной функции, стремятся к самодовлеющему поведению, превращая цель в средства, а средства – в цель.

В нормативном соотношении функция первична, и организационная структура должна подстраиваться под нее, видоизменяясь по мере эволюции функции. Отклонения от этой нормы возникают в том случае, когда какой-либо орган управления формирует собственные цели таким образом, что подчиняет им работу управляемых объектов, или вырабатывает псевдофункцию, имитируя увеличение объема полезной деятельности и укрепляя тем самым свою значимость. Организационная патология проявляется, например, в

гипертрофии контроля, преобладании заданий над стимулами, в дублировании управленческих процедур на различных уровнях государственных органов.

Источником организационной патологии являются также непредвиденные последствия формализации правил служебного поведения. Одна из моделей такой патологии – усиление роли формальных правил, следствием чего становится сокращение объема персонализированных отношений на службе и их подмена отношениями «через правила». В этих условиях рано или поздно правила, предназначенные лишь для достижения определенных целей, приобретают ценность сами по себе, безотносительно к этим целям<sup>2</sup>.

С другой стороны, организационная патология может быть связана с нейтральностью норм и правил, которые, определяя рамки желательного поведения, дают представление лишь о минимуме приемлемого должностного поведения, т.е. об исполнении обязанностей на низшем уровне. В сочетании с низким уровнем усвоения целей ведомства это увеличивает расхождение между намеченными целями и достигнутыми результатами, а это есть ничто иное, как нарушение баланса в более широких организационных масштабах. Достижение равновесия, например, в одном структурном подразделении вызывает нарушение его в ведомстве в целом. В ответ на это руководство принимает меры к усилению, детализации контроля над исполнением, что противоречит первоначальным принципам опоры на систему формальных, безличных правил.

С целью повышения управляемости руководство делает упор на делегирование авторитета, т.е. наделение большими полномочиями подчиненных. Однако это может усилить бифуркацию целей между различными подразделениями ведомства, что ведет к увеличению количества конфликтов между организационными подразделениями и развитию особой «подразделенческой психологии», когда цели подразделений все больше включаются в цели ведомства и постепенно их заслоняют. Таким образом, делегирование полномочий имеет как функциональные, так и дисфункциональные последствия.

Разновидностями организационной патологии являются также социальная дезорганизация, бюрократизм, образование клика. Причинами социальной дезорганизации являются несогласованность действий, неадекватность методов руководства и внешние факторы. Важное средство предупреждения социальной дезорганизации – построение гибких организационных структур, способных своевременно реагировать на изменение условий функционирования домашних хозяйств, предприятий и организаций.

<sup>2</sup> См.: Мертон Р. Референтная группа и социальная структура. – М., 1991.



Клика — это разновидность неформальной группы, интересы и основные цели которой противоречат интересам и целям более широкой социальной среды. Таким образом, для нее характерны преобладание развитого корпоративного интереса, а также стремление избежать публичной видимости и внешнего контроля. Клики возникают там, где в организационном механизме появляются «пустоты», противоречия, двусмысленность.

Возможность появления организационной патологии ставит вопросы об управляемости ведомства, его рациональности, способности к диверсификации. Решение любого из этих и других вопросов неизбежно приводит к тому, что управленческие отношения, с одной стороны, выступают как объективно обусловленные, складывающиеся между людьми независимо от того, какой стороной этих отношений они являются — активной или пассивной, а с другой стороны, они являются сознательными волевыми отношениями, отношениями субъективного порядка.

Изменения социально-экономических условий жизнедеятельности общества приводят к совершенствованию качеств, их видоизменению или приобретению новых качеств в отношениях управления. Специалисты по управлению, опираясь на веберовскую методологию классификации общественных систем в соответствии с типом легитимности политического господства и современной действительностью, выделяют следующие типы управленческих отношений:

- традиционного общества;
- общества с харизматическим типом легитимного политического господства;
- рационального общества;
- общества переходного типа<sup>3</sup>.

Ни один тип легитимного господства и, соответственно, управленческих отношений не вечен. Общественные отношения подвержены изменениям, преобразованиям, нередко коренным, качественным по существу. Отсюда неизбежность переходных эпох, этапов в жизни общества. В такие периоды сосуществуют старое и нарождающееся новое в общественном укладе. Эти эпохи и этапы побуждают граждан к переосмыслению накопленного опыта, реформированию систем управления государством и обществом.

Изменившиеся условия предъявляют совершенно новые требования к системе государственного управления. Старая система управления была основана на иерархической субординации, дистанционности государственных структур и служащих от населения, насаждении атмосферы секретности. Действовавшие тогда атрибуты в условиях

---

<sup>3</sup> РАГС.

постиндустриального общества неприменимы, поэтому требуются коренные изменения в системе управления общественными процессами.

Реформа, по мнению западных специалистов, призвана выполнить триединую задачу: 1) привести к установлению новых отношений между государством и его гражданами, 2) способствовать введению новой практики принятия решений в государственных органах, 3) помочь развитию между государством и государственными служащими отношений, основанных на доверии<sup>4</sup>.

Специфика управленческих отношений, как известно, определяется характером и типом тех сфер общественной жизни, в которых они проявляются, т.е. экономической, социальной, политической и др. Многообразие управленческих отношений в государственной службе обуславливает выделение в качестве предмета анализа лишь те, которые персонифицируются и находят отражение в деятельности их конкретных носителей — политиков и администраторов, руководителей и подчиненных, служащих государственных органов. Именно конкретные люди, действуя в рамках законно установленных норм права, придают им своеобразные, отражающие дух времени особенности правовой и управленческой культуры разных стран и народов.

Совершенствование управленческих отношений — одно из условий преодоления кризиса государственной системы управления, поскольку охватывает отношения политической и административной деятельности, роль чиновников в государственном управлении и в развитии бюрократии, отношения руководителей и подчиненных, нравственность, контроль, социальную ответственность государственных служащих.

Современный государственный аппарат продолжает оставаться громоздким и неповоротливым, не в полной мере приспособленным к условиям рыночной экономики. Не отвечают возросшим требованиям и кадры государственной службы. «Нынешние функции государственного аппарата не приспособлены к решению стратегических задач, а знание чиновниками современной науки управления — это все еще очень большая редкость. В связи с этим необходимо проведение административной реформы. Ее результатом должно стать государство, адекватное нашему времени и целям, перед которыми стоит наша страна. Государственный аппарат должен быть эффективным, компактным и работающим»<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Государственная служба: Зарубежный опыт. Вып. 9: Научный подход. — М., 1995. — С. 26–27.

<sup>5</sup> России надо быть сильной и конкурентоспособной: Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации. — М., 2002. — С.11.

Представляется уместным привести мнение Х. Ортега-и-Гассет, высказанное им в работе «История как система» (1935): «Человеческая жизнь не есть вещь, она не обладает природой, и, следовательно, надо решиться мыслить о ней посредством радикально иных категорий, отличных от понятий, позволяющих прояснять материальные феномены. Сделать это трудно, потому что на протяжении трех столетий физикализм приучал нас оставлять без внимания именно ту удивительную реальность, каковой является человеческая жизнь. И пока натуралисты блаженно исполняли свой профессиональный долг, у этой удивительной реальности появилось желание принять новую систему координат»<sup>6</sup>.

Сегодня, на исходе третьего года нового века и тысячелетия, граждане России оказались перед тем фактом, что все, что им внушалось и внушается в качестве убеждений, выявило свой убогий, пропагандистский характер. Они не хотят более терпеть обманов, и любая новая «система координат», чтобы утвердиться, должна прежде всего учесть это обстоятельство. Как бы государственные служащие ни состязались в способности предвидеть завтрашний день, нельзя не обратиться к словам А. Смита, венчающими его знаменитый труд: «Повторяющиеся потрясения войн и революций легко иссушают источники того богатства, которое порождается одной только торговлей. Богатство, возникающее в результате более прочных улучшений в сельском хозяйстве, более устойчиво»<sup>7</sup>. Гений может ошибаться в выражениях своей мысли, но не в векторе устремленности. Общим императивом остается одно: необходимо преодолевать низкий уровень социальной, духовной, бытовой и управленческой культуры, чтобы не вызвать новых и роковых обострений и борьбы за передел сфер влияний.

## Вопросы

1. В чем состоят сущность и основные направления реформирования государственной власти и управления в России?
2. Каковы основные задачи системы государственного управления в условиях переходной экономики?
3. Каковы понятие, сущность и классификация управленческих отношений?

---

<sup>6</sup> Ортега-и-Гассет Х. История как система // Вопросы философии. – 1996. – № 6. – С. 86.

<sup>7</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Наука, 1993. – С. 570.

## **Глава 4**

# **КРИЗИСЫ**

## **И БЕЗОПАСНОСТЬ РАЗВИТИЯ**

---

**Проблематика.** Какую опасность для экономического развития представляют собой кризисы? Можно ли управлять кризисами? Как оценивать кризисы с позиций безопасности развития? Могут ли кризисы быть безопасными для развития?

---

### **4.1. Экономическая составляющая в структуре национальной безопасности**

Прежде всего определим значение понятия «безопасность». В специальной литературе говорится, что безопасность кого-либо или чего-либо – это такое их состояние, при котором они находятся в положении надежной защищенности. Когда речь идет о стране, обществе, то чаще всего используется понятие «национальная безопасность». Главными объектами защиты являются личность, общество и государство. В послании Президента РФ Федеральному Собранию «О национальной безопасности» подчеркивается, что «национальная безопасность понимается как состояние защищенности национальных интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее прогрессивное развитие личности, общества и государства»<sup>1</sup>.

Не лишним будет подчеркнуть, что защита безопасности общества, человека и государства от многочисленных угроз и опасностей не сводится только к тому, что достигнуто, а предполагает создание благоприятных условий, обеспечивающих модернизацию, быстрое развитие всех сфер жизнедеятельности российского общества, совершенствование его государственного организма в интересах прогрессивного поступательного развития всех наций и народов России.

---

<sup>1</sup> «О национальной безопасности». Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию // Независимая газета. – 1996. – 14 июня.

Различные виды опасностей разделяют на внутренние и внешние<sup>2</sup>.

**Внутренние** опасности для общества и государства порождаются действиями различных радикально настроенных социальных, национальных, этнических групп, слоев, политических партий, движений, направленных на изменение конституционного строя, подрыв или ослабление экономических устоев, политической стабильности и обороноспособности страны и государства.

**Внешние** угрозы и опасности могут порождаться действиями недружественных или враждебных сил, находящихся за пределами страны – государств, союзов государств, различных эмигрантских, сепаратистских организаций, существующих на их территориях и часто направляемых спецслужбами. Кроме этого, угрозу могут представлять политика и действия правящих элит и государственных органов зарубежных стран, направленные на подрыв, ослабление экономической мощи, достижение односторонних уступок, овладение сырьевыми ресурсами, изменение политического строя другого государства и т.п.

Воздействие внутренних и внешних опасностей и угроз на состояние национальной безопасности страны (общества), как правило, меняется в зависимости от складывающейся в обществе и государстве внутренней и внешней окружающей среды. В одном случае наибольшую угрозу для безопасности страны могут представлять действия внутренних сил, в другом – действия внешних сил.

При анализе уровня безопасности общества следует иметь в виду, что воздействие внутренних и внешних угроз может агрегироваться в сторону усиления общей угрозы, а может и ослаблять, «гасить» друг друга. Например, угроза внешнего вторжения, агрессии, как правило, вызывает в стране патриотический подъем, спланивая нацию, народ.

Внешние и внутренние опасности проявляют себя в основных сферах жизнедеятельности общества – экономической, социальной, политической, духовно-нравственной, информационной, оборонной, демографической, экологической (рис. 4.1). Именно в этих сферах конкретизируются опасности и угрозы, от которых надо защищать общество и государство с помощью продуманной системы методов и механизмов применительно к каждой общественной сфере, характеру деятельности предприятия.

В структуре национальной безопасности **экономическая безопасность** занимает особое место, поскольку все виды безопасности так

---

<sup>2</sup> См.: Национальная безопасность: Актуальные проблемы. Курс лекций. – М.: АГШ, 1999. – С. 115.

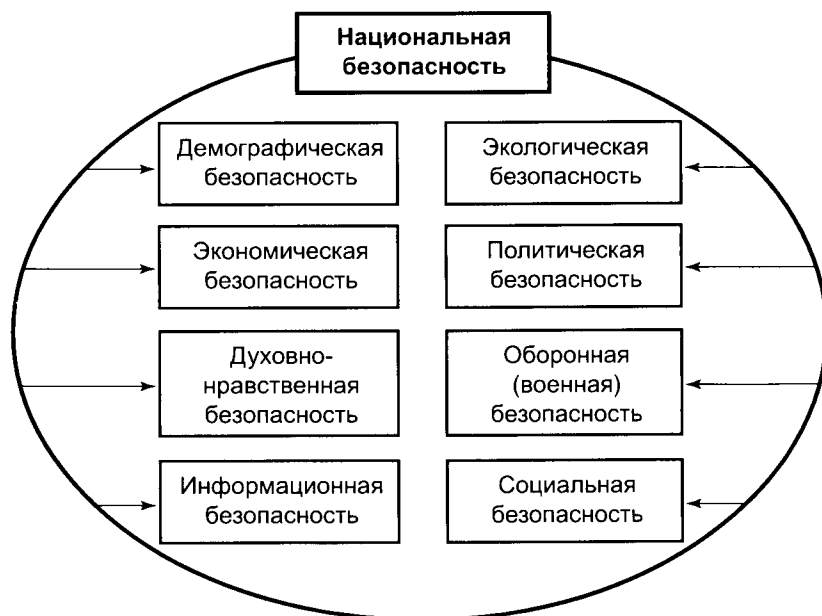


Рис. 4.1. Национальная безопасность в различных сферах жизнедеятельности общества

или иначе не могут быть в достаточной степени реализованы без экономического обеспечения.

Распад СССР показал, что для безопасного существования страны недостаточно иметь мощную армию и высокотехнологичную оборонную промышленность, нужны еще многие слагаемые экономики, развитый сектор потребительских благ и услуг, конкурентность товаров на мировом рынке, отлаженный механизм экономического управления и др.

Устойчивость экономики, динамизм ее развития в значительной мере способствуют стабилизации социальной сферы, сплочению различных социальных групп, слоев, этносов, преодолению деструктивных конфликтов, увеличению занятости населения, повышению качества жизни, сокращению числа людей, доходы которых ниже прожиточного минимума.

Экономическая составляющая оказывает существенное влияние на развитие политической системы общества, ее готовность и возможность противостоять действиям деструктивных сил. Без надлежащего экономического потенциала нельзя создать и обеспечить

деятельность политических, правовых и силовых структур, способных успешно защищать политические интересы страны.

Наука, образование, культура могут в полной мере раскрывать свои потенциалы, быть ведущими факторами ускорения гуманистического развития общества только при условии опоры на соответствующий экономический потенциал. Итак, в национальной безопасности экономическая составляющая — это несущая опора, стержень, обеспечивающий функционирование всех элементов системы.

#### **4.2. Система экономической безопасности**

В специальной литературе понятию «экономическая безопасность» даются различные определения. Так, в солидном монографическом труде «экономическая безопасность» трактуется как «состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, социальная направленность политики, достаточный оборонный потенциал даже при неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов»<sup>3</sup>.

Фактором, в значительной степени определяющим экономическую безопасность страны, является производство максимального количества экономических ресурсов на душу населения. Именно от их величины во многом зависят уровень, качество и продолжительность жизни населения, состояние его здоровья, качество питания, уровень образования, финансовые возможности государства и общества по обеспечению социальной защиты нетрудоспособных, развитие науки и культуры.

К сожалению, темпы экономического роста на душу населения в России в 90-е гг. составили отрицательную величину (–8%). Среди 209 стран мира наша страна занимает по этому показателю 196-е место. В начале XXI в. разрыв в отставании России от наиболее развитых стран мира существенно не уменьшился.

Экономическую безопасность, непосредственно связанную с задачами обеспечения обороноспособности страны, обычно рассматривают как *военно-экономическую безопасность*. Военно-экономическая безопасность предполагает такое состояние военного сектора экономики, которое гарантирует достаточный уровень военного потребления в период войн и вооруженных конфликтов и обеспечивает в мирное время удовлетворение оборонных потребностей в пределах разумной достаточности. Понятно, что решение

---

<sup>3</sup> Экономическая безопасность. Производство — финансы — банки. — М.: Финстатинформ, 1998. — С. 12.

этой сложной задачи зависит от уровня и качества состояния национальной экономики в целом.

Для анализа состояния экономической безопасности важное значение имеют не столько сами показатели (индикаторы), сколько их пороговые значения, т. е. предельные величины, несоблюдение которых приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в области экономической безопасности (табл. 4.1)<sup>4</sup>.

Таблица 4.1

**Показатели экономической безопасности Российской Федерации**

Показатели	Пороговые значения	Фактическое состояние	Соотношение фактических и пороговых значений
Доля в промышленном производстве обрабатывающей промышленности	70%	50%	0,71
Доля в промышленном производстве машиностроения	20%	15%	0,75
Объем инвестиций, % от ВВП	25%	13%	0,60
Расходы на научные исследования, % от ВВП	2%	0,5%	0,25
Доля новых видов продукции в объеме выпускаемой продукции (машиностроение)	6%	2,6%	0,43
Продолжительность жизни населения	70 лет	64 года	0,91
Разрыв между доходами 10% самых высокодоходных и 10% самых низкодоходных групп населения	8 раз	12,9 раз	0,62
Доля импорта во внутреннем потреблении, всего в том числе продовольствия	30% 25%	53% 30%	0,56 0,83
Дифференциация субъектов РФ по прожиточному минимуму	1,5 раза	5 раз	0,3

Приведенные в таблице пороговые значения уровней экономической безопасности Российской Федерации применительно к началу XXI в., к сожалению, мало изменились. Учитывая ослабление научно-технического потенциала, разрушение индустриальных основ национальной экономики, региональную экономическую де-

<sup>4</sup> Российский экономический журнал. – 1997. – № 1. – С. 4.



зинтеграцию, резкую дифференциацию в доходах и нарастание безработицы, возникновение чрезвычайных ситуаций, утечку финансовых средств за рубеж, можно сказать, что экономическая безопасность России продолжает снижаться.

Практически не улучшается положение дел в осуществлении структурной перестройки народнохозяйственного комплекса, в разработке и реализации новой инвестиционной и промышленной политики. Содержание понятия «экономическая безопасность Российской Федерации» может быть рассмотрено в относительно статичном состоянии как комплекс таких важных для национальной экономики элементов, как человеческие ресурсы, технико-производственный, технологический, продовольственный, энергетический, управленческий и информационный элементы.

К сожалению, здоровье населения России значительно хуже, чем в индустриально развитых странах — по этому показателю россияне находятся на 68-м месте в мире<sup>5</sup>. Средняя трудоспособность российского рабочего, если оценивать ее по количеству лет работы, потерям рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев, активности на работе, в два раза ниже, чем трудоспособность рабочего США.

Значимой личностной характеристикой человеческих ресурсов является нравственность. На это качество указывал еще Аристотель в своей работе «Никомахова этика». За годы реформ получили развитие такие отрицательные черты, как безынициативность, агрессивность, конфликтность, циничное отношение к обществу, государству и человеку, взяточничество, рэкет, коррупция.

В условиях повышения роли науки в производстве, его постоянного усложнения человеческие ресурсы, их профессионализм, компетентность и нравственность в значительной мере определяют экономическую безопасность общества.

Большое значение для обеспечения экономической безопасности государства имеет ее *технико-производственная составляющая*, т.е. способность индустрии страны в случае нарушения внешнеэкономических связей или внутренних социально-экономических потрясений оперативно компенсировать их негативные последствия, устойчиво осуществлять расширенное воспроизводство, удовлетворять общественные (в том числе и оборонные) потребности. Данная составляющая тесно связана как с материально-вещественными, так и с социальными факторами производства. В результате зна-

---

<sup>5</sup> См.: Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами в российских организациях. — М., 2000. — С. 17.

чительного импорта машин и оборудования в Россию начала складываться все более ощутимая зависимость от западных поставок (особенно металлообрабатывающего, металлургического и химического оборудования). В случае обострения экономического или развязывания военного противоборства такая зависимость может привести к существенным экономическим затруднениям. Вот почему так необходимо отечественное производство машинно-технической продукции высокого качества и в достаточном количестве.

Однако анализ данных Госкомстата РФ показывает, что высокотехнологичные отрасли — производство станков, кузнечно-прессовых машин, радиоэлектронной аппаратуры, компьютеров, современных средств связи — в настоящее время составляют чуть более 5% от уровня 1991 г. Удельный вес машиностроения в общем объеме промышленной продукции сократился втрое.

Промышленность России ориентирована преимущественно на производство промежуточного продукта — топлива и сырья. Отрасли, производящие продукцию конечного потребления, составляют только примерно  $\frac{2}{5}$  промышленного производства. Основные фонды промышленных предприятий реального сектора экономики изношены более чем на 50%, а в топливно-энергетическом комплексе — почти на 80%<sup>6</sup>.

*Технологическая составляющая* экономической безопасности предполагает такое состояние научно-технического потенциала страны, которое гарантирует в минимально короткие сроки самостоятельную разработку новейших технологических решений, обеспечивающих прорыв в ведущих отраслях гражданского и оборонного производства. Повышение самообеспеченности России в ключевых технологиях, наращивание технологического потенциала на основе новейших научно-технических достижений, несомненно, укрепит экономическую безопасность страны. Массовое же использование перспективных технологий будет способствовать ускоренному переводу экономики на интенсивную модель развития, существенному изменению экспортно-импортной структуры российской экономики, ликвидации ее экономической зависимости от зарубежных стран.

В третьем тысячелетии передовые страны мира — США, страны Европы и Япония — стоят на пороге нового этапа НТП, внедрения новейших технологий XXI в. во все сферы жизни.

Ведущим направлением НТП является *гуманизация технической прогресса, усиление жизнеобеспечивающей ветви НТП, смещение*

---

<sup>6</sup> См.: Труд. — 2002. — 1 февраля.

приоритетов в сторону биологии, биохимии, биофизики, медицинских наук, информационных услуг, т.е. в сторону тех направлений науки и техники, которые повышают качество жизни людей.

Второе важное направление НТП – *снижение энергоемкости и металлоемкости общественного производства*. Развитые страны существенно продвинулись на этом пути, постепенно переходя к такому типу экономического роста, при котором удовлетворение производственных и личных потребностей людей сможет осуществляться при меньших удельных объемах вовлекаемых в производство ресурсов. Реализация данного направления будет способствовать обеспечению устойчивого развития отдельных стран и глобальной экономики.

Индустриально развитые страны уделяют исключительное внимание развитию информационных технологий. Развитие информационных сетей и спутниковой связи позволяет легко преодолевать национальные границы и придает жизни общества все более глобальный характер. Освоение комплекса новейших информационных технологий – Интернет – сравнивают с изобретением и распространением книгопечатания.

Для нашей страны вызов глобализации означает необходимость постепенного перехода от энергосырьевого экспорта к более сбалансированному участию путем интеграции отечественного научного и технологического потенциала в мировую экономику, экспорта наукоемкой продукции и услуг, подключения к стратегическим альянсам.

Важным элементом системы экономической безопасности является *продовольственная составляющая*, предполагающая способность сельскохозяйственного сектора экономики обеспечивать население страны продовольствием, а промышленность – необходимым сельскохозяйственным сырьем.

Сегодня опасность утраты продовольственной независимости страны становится весьма реальной. Архаичность сельского хозяйства и в целом продовольственного комплекса России резко усугубились в результате избранного варианта проведения аграрной реформы. Поспешность в разрушении сложившихся структур и хозяйственных связей, обострение ценовых диспропорций между промышленностью и сельским хозяйством, практически полное открытие внутреннего рынка для импорта продуктов питания – все это подрывает базу для самообеспеченности страны продовольствием. Заметно снизилась товарность сельского хозяйства. Монополизм производителей сельскохозяйственной техники, «разбухание» посреднических структур, непродуманная налоговая и кредитная политика делают производство сельскохозяйственной продукции не-

эффективным. Доля импортного продовольствия составляет 30%. По данным Министерства сельского хозяйства России, доля импорта по мясу и мясопродуктам равна 34%, молоку и молокопродуктам – 18%, сахару (включая сахар-сырец) – 73%, растительному маслу – 42%, рыбе и рыбопродуктам – 50%. В крупных городах, особенно в Москве и Санкт-Петербурге, доля многих видов импортных товаров достигает 80%<sup>7</sup>. Эти и другие данные показывают, что критический порог по продовольствию значительно превышен. Это может привести к диктату цен, а также к разрушению отечественного производства, захвату российского внутреннего рынка.

Сложившиеся неблагоприятные условия создают реальную угрозу потери продовольственной независимости страны, если органами исполнительной власти и хозяйствующими субъектами не будут предприняты эффективные меры по ее преодолению.

В системе экономической безопасности велика роль *энергетической составляющей*, которая предполагает обеспечение стабильности поставок энергоносителей для нужд национальной экономики и оборонного комплекса. Хотя российская экономика приобретает все больше топливно-сырьевой характер, энергетическая составляющая может стать ограничителем экономического роста. Рост производства вызовет увеличение внутреннего потребления топлива. Между тем топливная промышленность в настоящее время не готова заметно увеличить объемы своей продукции. Практически все крупные и средние месторождения нефти находятся преимущественно в поздней стадии разработки. Приросты разведанных запасов почти по всем видам топливных ресурсов в течение длительного периода не компенсировали добычу. Заслуживает внимания предложение ряда специалистов включить в закон об энергетической безопасности статьи об установлении оптимального соотношения различных видов топлива в топливно-энергетическом балансе страны. Сейчас у нас более 80% составляют газ и нефть (62 и 21% соответственно), а доля угля в топливно-энергетическом балансе России равна всего 12,5% в отличие от ряда индустриально развитых стран: в США доля угля – 56%, в Германии – 55, Китае – 70, Австрии – 88, даже в Японии, не имеющей своих угольных ресурсов – 20%. Причем запасов угля в России достаточно – 200 млрд т. По мнению специалистов, в настоящее время топить газом – это все равно, что топить ассигнациями<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> См.: Финансовые известия. – 1998. – 24 февраля; Независимая газета. – 2001. – 24 марта.

<sup>8</sup> См.: Труд. – 2002. – 1 февраля.

Нужна четкая и ясная для всех структурная политика в этой отрасли, которая определяла бы приоритеты, обеспечивающие экономическую независимость страны.

Глубокий энергетический кризис, поразивший зимой 2002 г. ряд регионов страны, воочию убедил в необходимости реформирования энергетической системы России. Энергетическая система страны, сложившаяся в период планово-административной экономики, в условиях формирования рыночных, конкурентных отношений нуждается в существенной модернизации и реконструкции. Причем это необходимо делать весьма обдуманно, с учетом накопленного отечественного и зарубежного опыта, в интересах всей национальной экономики.

В структуре экономической безопасности особое место занимает *управленческая составляющая*, включающая целый набор разнообразных умений, навыков, необходимых менеджерам для реализации функций управления на макро- и микроуровне. В литературе выделяют две основные группы умений и навыков, которыми должны в совершенстве владеть специалисты в области управления:

1) умение реализовать весь управленческий цикл, направленный на успешное решение проблемы, определять перспективные цели, рационально планировать работу (свою и подчиненных), четко доводить задания до исполнителей, соблюдать режим, не поддаваться течучке;

2) овладение коммуникативной функцией, т.е. умение общаться с людьми, налаживать контакты с сотрудниками, партнерами, представителями внешних организаций и государственных структур, а также умение слушать собеседника, входить в его положение, владеть письменной и устной речью, контролировать собственные эмоции.

Сейчас судьба экономики в значительной мере определяется качеством управленческого потенциала, эффективностью систем управления на макро- и микроуровне. К сожалению, до сих пор на многих предприятиях не преодолено упрощенное представление о проектировании и принципах управления социально-экономическими системами. Порой все сводится к изменению форм собственности и ее переделу, а не к созданию современной системы управления финансами (прежде всего управления затратами), разработке детальных маркетинговых программ продвижения выпускаемой продукции на внутренний или внешний рынок. Не проводится в достаточном объеме работа по реструктуризации предприятий, проектированию эффективных организационных структур, расширению масштабов и повышению роли информационных технологий, компьютерных сетей, телекоммуникаций.

Особое внимание следует обратить на необходимость обоснованного и взвешенного использования механизма банкротств. Подавляющее большинство российских предприятий ввиду высокого уровня взаимной задолженности формально имеют признаки банкротства, либо смогут их иметь при относительно небольшом изменении макроэкономических условий.

Учитывая это, важно определить цели и рамки применения института банкротства, а также обеспечить иные меры воздействия на складывающуюся ситуацию, прежде всего посредством финансового оздоровления предприятий. Кроме того, существует опасность неадекватной оценки вероятности банкротства предприятия – прежде всего ввиду отсутствия надежных рейтинговых оценок его кредитоспособности. Поэтому необходимо совершенствовать методику расчета этих оценок применительно к российским условиям.

*Информационная составляющая* экономической безопасности предполагает такой порядок взаимного обмена экономическими, социальными, научно-техническими и военными сведениями внутри народнохозяйственного комплекса и зарубежными партнерами, при котором будет гарантирована надлежащая тайна ведения бизнеса в интересах государства, общества и хозяйствующего субъекта.

Информационная функция системы экономической безопасности заключается в получении системой в целом и ее элементами информации, необходимой для осуществления согласованной и целенаправленной деятельности по достижению поставленных целей. Требования к реализации этой функции будут определяться необходимостью и достаточностью представляемой потребителю информации в соответствии с его запросами и потребностями.

Информационная опасность имеет место в том случае, когда величина и вероятность возможного информационного ущерба больше порогового значения, требующего принятия мер по его предотвращению, защите объекта безопасности.

Понятие «информационная безопасность» противоположно понятию «информационная опасность» и означает защищенность от получения значимого информационного ущерба.

В последние годы возросла значимость обеспечения информационной безопасности во всех сферах общественной жизни, включая экономическую. Это объясняется рядом причин: быстрое развитие возможностей информационной техники и технологии; усиление экономического противоборства между государствами, транснациональными корпорациями и фирмами; возрастающее воздействие на общественное сознание различных групп населения, интересы и потребности клиентов и поставщиков.

Информатизация финансово-экономической сферы оказывает как положительное, так и отрицательное воздействие на ее развитие. О негативном воздействии на экономическое сознание и поступки российских граждан свидетельствует тот факт, что сотни финансовых пирамид, раскрученных различными каналами телевидения, позволили мошенникам ограбить миллионы доверчивых людей, а недобросовестная реклама способствовала распродаже некачественных товаров на сотни миллионов долларов.

По мнению специалистов, компьютер становится самым активным инструментом экономической борьбы и преступности, поскольку может предоставить официальную информацию об обладании определенным объектом ценностей, зафиксированную на электронном носителе. Подделка кредитных карточек, воровство денег с помощью ЭВМ приняли характер подлинного бедствия в США, Италии и других странах.

Быстрыми темпами развивается и промышленный шпионаж (и контршпионаж). В США убытки частных фирм из-за хищения производственных секретов оцениваются десятками миллиардов долларов в год. По оценкам экспертов, из России за годы реформ вывезено ценнейшей информации об изобретениях, открытиях, «ноу-хау» на сотни миллиардов долларов<sup>9</sup>.

Ведется компьютерная борьба с конкурентами с помощью так называемых вирусов (программных закладок). Она происходит как на внутрифирменном, так и на международном уровне, усиливаясь по мере информатизации экономики государств. Не исключено, что потрясения на фондовых рынках мира в 1997–1998 гг. явились следствием умело проведенной информационной операции крупных финансовых спекулянтов.

Таким образом, на старте XXI в. особую роль и значимость приобретает информационная составляющая экономической безопасности.

Ряд экономистов считает, что для построения системы количественных и качественных показателей экономической безопасности на уровне предприятия целесообразно определять следующие показатели (индикаторы):

- **производства** – динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения); реальный уровень загрузки производственных мощностей; доля НИОКР в общем объеме работ; темп обновления основных производственных фондов; стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загрузки в течение определенного времени); оценка конку-

<sup>9</sup> См.: Вестник ГУУ. – 2002. – № 1(3). – С. 43.

рентоспособности продукции; возрастная структура и технический ресурс парка машин и оборудования;

- **финансовые** – объем «портфеля» заказов (общий объем предполагаемых продаж); фактический и необходимый объем инвестиций; уровень инновационной активности; уровень рентабельности производства; фондоотдача (капиталоемкость) производства; просроченная задолженность (дебиторская и кредиторская); доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств;
- **социальные** – уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю промышленности или экономике в целом; уровень задолженности по зарплате; потери рабочего времени; структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная).

Конечно, количественные характеристики индикаторов для каждого предприятия будут иметь различные величины. Их целесообразно определять экспертными методами.

Анализ основных элементов, составляющих экономическую безопасность Российской Федерации, показывает, что ее пороговые значения во многих случаях превысили минимально допустимые нормы. Угрозы и опасности охватили ведущие отрасли экономики, затронули фундаментальные основы обеспечения жизнедеятельности человека и государства. Пока еще не все потеряно, но необходимо оперативно разработать эффективную стратегию обеспечения экономической безопасности России.

#### **4.3. Субъекты управления экономической безопасностью страны**

Субъектами безопасности в обществе являются отдельные граждане (индивиды), социальные группы, общественные, хозяйственные организации, которые осознают угрозы и опасности обществу, государству и призваны осуществлять определенную деятельность по их профилактике и преодолению. В той или иной мере каждая личность, этнические или национальные общности, хозяйствующие субъекты занимаются обеспечением своей безопасности.

В Федеральном законе РФ «О безопасности» от 5 марта 1992 г. № 2446-1 подчеркивается, что граждане, общественные и иные организации и объединения являются субъектами безопасности, обладают правами и обязанностями по участию в обеспечении безопасности в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными актами органов государственной власти и управления краев, областей, автономных областей и автономных округов, принятыми в пределах их компетенций в данной сфере.



Эффективность деятельности людей в сфере безопасности во многом повышается, если они объединены в соответствующие организации, учреждения и институты.

Наиболее сильной подготовленной формой организации, призванной обеспечивать национальную безопасность, является *государство*. Государство осуществляет деятельность по обеспечению всех видов национальной безопасности: политической, экономической, социальной, экологической и оборонной. Государство направляет усилия всех граждан общества, независимо от их национальной принадлежности, на создание условий, способствующих защите их национальных интересов и интересов самого государства. Государство через систему своих органов принимает законы и другие нормативные акты и обеспечивает их проведение в жизнь всеми находящимися в его распоряжении методами, в том числе административными. Государству принадлежит монополия на законотворчество и принуждение при его реализации.

Государство представляет объединяемое им общество людей в качестве целостности во взаимоотношениях с другими странами и народами. Через систему государственных механизмов устанавливаются и поддерживаются политические, экономические договоры и соглашения, создаются региональные и мировые организации и союзы, направленные на защиту политических и экономических прав и свобод граждан.

Посредством разработки общенациональной стратегии и целеполагания государство привносит в общество интегрированное сознательное начало, на осуществлении которого сосредоточиваются усилия всех социальных слоев и групп общества. Осуществляется системный подход к обеспечению всех составляющих национальной безопасности, в том числе обеспечению экономической безопасности.

Об этом следует сказать особо. В российских СМИ и экономической литературе активно обсуждается идея, что экономика не может быть объектом государственного управления – ей надо предоставить неограниченную возможность стихийной саморегуляции. Сторонники подобной идеи предали забвению весь мировой опыт экономического развития в течение XX столетия. Ни в одной стране, в том числе и в США, никогда рыночная экономика не приобрела системные свойства помимо и без государственного регулирования и управления. Другое дело – методы, формы и средства государственного управления. В современном обществе и экономика, и политика, и социальная жизнь подлежат государственному регулированию и управлению. Но в каждой стране масштабы, формы

государственного регулирования и управления различны, что определяется многими факторами.

Государство обладает значительными материальными и финансовыми ресурсами, формирует в обществе определенную экономическую мотивацию, поощряя и развивая одни виды деятельности и ограничивая другие.

Проблема состоит не в том, чтобы отстранить государство от управления экономикой, а в том, чтобы *высвободить государство из объятий бюрократии*, придать его управленческой деятельности нравственное, социально-культурное начало. Тогда и его роль в обществе, в обеспечении экономической безопасности каждого гражданина и страны в целом станет конструктивной и созидательной.

Фактически вопросами обеспечения экономической безопасности занимаются все ветви государственной власти: законодательная, исполнительная и судебная. При этом очень важно разграничение их полномочий в области обеспечения безопасности страны и ее регионов. Это закреплено в Федеральном законе «О безопасности», где указывается, что общее руководство государственными органами обеспечения безопасности в Российской Федерации осуществляет *Президент РФ*.

Но поскольку это направление деятельности представляет большую сложность и требует профессиональных знаний и умений в различных областях, закон предусмотрел создание специального органа — *Совета Безопасности РФ*, который призван осуществлять подготовку решений Президента страны в области обеспечения всех составляющих национальной безопасности, включая и экономическую безопасность.

Совет Безопасности РФ — это конституционный орган, призванный обеспечивать защиту жизненно важных интересов личности, общества и государства во всех общественных сферах, включая экономическую, от внутренних и внешних угроз.

В упомянутом Законе сформулированы следующие основные задачи Совета Безопасности РФ:

- определение жизненно важных интересов государства, выявление внутренних и внешних угроз;
- разработка основных направлений стратегии обеспечения безопасности государства;
- подготовка оперативных решений по предотвращению чрезвычайных ситуаций в стране;
- разработка предложений по координации деятельности органов исполнительной власти в процессе реализации принятых решений в области обеспечения безопасности личности, общества и государства; и др.

При рассмотрении вопросов об обеспечении безопасности территорий субъектов Российской Федерации к участию в работе Совета Безопасности РФ, как правило, привлекаются их полномочные представители и руководители федеральных органов исполнительной власти. Секретарь Совета Безопасности подчиняется непосредственно Президенту РФ.

Законом «О безопасности» установлено, что в случае необходимости выработки предложений по предотвращению сложных (кризисных) ситуаций или ликвидации их последствий, по отдельным проблемам защиты интересов личности, общества и государства (это могут быть и экономические интересы) Совет Безопасности РФ может создавать специальные межведомственные комиссии.

Кроме государственных органов и институтов управления обеспечением экономической безопасности, в обществе сложилась и действует *система негосударственных организаций, общественных объединений*, движения граждан, коммерческих структур, ассоциаций юридических и физических лиц. Они агрегируют жизненно важные экономические и социальные интересы, защищают экономические права и свободы различных общественных групп, трудовых и профессиональных коллективов, оказывают влияние на выработку экономической политики, стратегии и тактики экономической безопасности.

Например, *профсоюзы*, массовая негосударственная организация, последовательно проводят в жизнь политику защиты экономических интересов работников, работающих по найму, ведут борьбу с безработицей, добиваются полной занятости и улучшения условий труда. Значительна роль профсоюзов в осуществлении института социального партнерства. В России социальное партнерство осуществляется в форме сотрудничества профсоюзов, объединений предпринимателей и государства. Обоснованная и эффективная политика профсоюзов по реализации принципов социального партнерства позволяет обеспечить участие членов трудового коллектива в разработке коллективных договоров и соглашений, управлении производством, определении достойных условий работы, оплаты труда, установления контроля за соблюдением оплаты труда.

Экономическая безопасность России тесно связана с активизацией поддержки бизнеса. Учитывая опыт развитых стран, необходимо обеспечить рыночную ориентацию всей управленческой деятельности администрации предприятий.

Уходит в прошлое стиль управления, базирующийся на жесткой административной иерархии. На первый план выходят инициатива снизу, доверие к рядовому и среднему персоналу.

Таким образом, в управлении по обеспечению экономической безопасности страны ведущее место занимают государство и его институты экономического управления, особенно Совет Безопасности РФ. С формированием гражданского общества в России все большую роль в обеспечении экономической безопасности будут играть неформальные организации, предприниматели и бизнесмены, работники частных и государственных предприятий.

#### **4.4. Совершенствование управления экономической безопасностью**

За 2001–2003 гг. в экономике России произошли положительные сдвиги. Ряд важных отраслей промышленности успешно преодолевает кризисное состояние, переходя к стабильному и устойчивому развитию. Но было бы чрезмерно оптимистично и безответственно утверждать, что экономика страны полностью вышла из кризиса, а негативные тенденции – явление давно минувших дней.

В настоящее время многие российские предприятия, работая в нестабильной экономической среде, являются убыточными, переживают глубокий спад производства и находятся в критическом состоянии или состоянии банкротства. Это представляет определенную опасность как для экономики и социальной стабильности в регионе и обществе в целом, так и для потенциала и коллектива каждого предприятия. Ведь промышленное предприятие, являясь основным структурообразующим элементом экономики, выполняет не только производственную функцию, но и дает средства к существованию многих людей, связанных с ним, т. е. несет определенную социальную нагрузку и ответственность. Неполная загрузка мощностей, неэффективное их использование, а тем более разрушение созданного потенциала предприятия представляют угрозу экономическим, материальным основам жизнедеятельности коллектива и общества, для поддержания которых он создавался и развивался.

Ни одно предприятие не может ощущать себя в экономической безопасности, если его продукция не востребована рынком, если истощены инвестиционные ресурсы, если у предприятия образовалась непосильная кредиторская задолженность.

Российская экономика вошла в XXI в. ослабленной, неконкурентоспособной, с деформированной структурой производства и с низким уровнем жизни населения. Угроза экономической безопасности страны продолжает сохраняться, а по некоторым направлениям – даже возрастать.

В экономической литературе можно найти обоснование различных методов, способствующих выводу страны на путь устойчивого

развития и обеспечения экономической безопасности<sup>10</sup>. Рассмотрим некоторые из них.

**1. Обеспечение эффективного взаимодействия государства и бизнеса в регулировании экономических процессов и упрочении экономической безопасности.** Опыт социально-экономического развития ведущих стран Европы и Америки, а также российский опыт показал, что ни полный уход государства из экономики, ни полное огосударствление экономических процессов не дают положительных результатов. Экономическая деятельность государства не должна подменять рыночные механизмы. Государство должно быть желанным партнером бизнеса. Есть много сфер, где у государства и бизнеса совпадают интересы: создание условий для активизации инвестиционной и инновационной деятельности, формирование надлежущей инфраструктуры, охрана прав собственности, борьба с криминальными элементами и др.

Нельзя переоценить роль государства в совершенствовании управления государственной собственностью и создании механизма повышения эффективности ее использования. Хотя считается, что более 70% предприятий находится в частной собственности, государство, имея пакеты акций в акционерных обществах (АО), владеет солидным производственным потенциалом. Смешанная собственность преобладает в ключевых отраслях экономики – топливно-энергетическом комплексе (ТЭК), металлургии, машиностроении. Однако доходы от смешанных предприятий в бюджет страны крайне малы. Чтобы изменить положение, *необходимо решительно улучшить работу представителей государства в советах директоров АО*. Они должны быть надежными защитниками в АО национальных экономических интересов страны.

**2. Повышение качества управления государственными унитарными и казенными предприятиями.** Большинство из них производят продукцию для нужд обороны страны. Эти предприятия не могут работать, подчиняясь только рыночным механизмам. За них должно отвечать государство, а они, в свою очередь, обязаны отвечать перед государством. Пока этой взаимной ответственности нет. Министерство экономического развития и торговли РФ не отладило механизмы современного планирования, организации маркетинга и контроля за деятельностью казенных и унитарных предприятий.

Возрастает роль государства в *реструктуризации предприятий* в целях совершенствования их организационной структуры, обеспе-

---

<sup>10</sup> Безопасность Евразии-2002: Энциклопедический словарь-ежегодник / Автор Идеи и Концепции. Руководитель проекта В.Н. Кузнецов. – М.: Книга и бизнес, 2003.

чивающей снижение производственных и управленческих издержек, экономию оборотных средств, интеграцию науки и производства.

Одним из направлений организационных преобразований может быть создание интегрированных структур, объединяющих предприятия, финансовые и научные организации (финансово-промышленные группы, федеральные научно-производственные центры, корпорации, холдинговые компании).

**3. Всемирная поддержка малого предпринимательства**, которое позволяет обеспечить структурные сдвиги в производстве, активизировать инновационные процессы, разрабатывать, осваивать новые технологии в различных отраслях национальной экономики.

Государственные законодательные федеральные и региональные органы должны проявить большую настойчивость в совершенствовании нормативно-правового обеспечения малого предпринимательства. Необходимо разработать и принять правовые акты об обществах взаимного кредитования, инвестиционных союзах, о порядке выдачи государственных гарантий по программам и проектам малого бизнеса.

Развитию малого бизнеса должна способствовать и налоговая политика. Во всем мире это достигается путем патентных платежей. В российских условиях надо активнее развивать эту форму.

Существует реальная потребность в создании инфраструктуры малого предпринимательства для обслуживания программ по реализации высоких технологий и инновационных структур (венчурные фирмы).

Некоторые экономисты считают, что преимущества малого предпринимательства обусловлены экономическим содержанием нынешнего этапа НТП. Многочисленные обследования показали, что удовлетворенность лиц творческого труда обратно пропорциональна величине организации, в которой они трудятся. Нередко высококвалифицированные сотрудники предпочитают устраиваться на работу в небольших фирмах или начинают собственное дело.

**4. Инновационная деятельность различных типов предприятий.** Чтобы эта деятельность была более продуктивной, необходимо сформировать единую государственную инновационную политику, определить приоритеты развития инновационной сферы, усовершенствовать законодательные, нормативные акты, перевести предприятия на более высокие технологические уклады и создать для этого благоприятные экономические и финансовые условия.

Наиболее болезненная проблема для российской науки — это преемственность, передача знаний и опыта от старшего поколения младшему. В связи с этим необходимо воссоздать государственную

систему содействия кадровому обеспечению высокотехнологичных производств, организовать опережающую подготовку научных и инженерных кадров по приоритетным направлениям науки и технологии.

Государственные органы призваны оказывать финансовую поддержку патентной и изобретательской деятельности, осуществлять содействие в защите интеллектуальной собственности в России и за рубежом, способствовать развитию венчурного капитала.

Заслуживает внимания совершенствование конкурсной системы отбора инновационных проектов и их исполнителей. Приоритет должен быть отдан относительно небольшим и быстро окупаемым инновационным проектам при условии их паритетного финансирования из бюджета и за счет собственных средств предприятий.

При отборе инновационных проектов следует отдавать предпочтение применению технологий двойного назначения, информационных технологий, биотехнологий, разработке и реализации программ инновационного развития регионов с высокой концентрацией научно-технического потенциала (технополисов, технопарков, наукогородов).

**5. Разработка и претворение в жизнь структурной политики** — приоритетное направление развития, обеспечивающее экономическую безопасность страны, направленное на сохранение наиболее ценных элементов накопленного технического потенциала, преодоление сложившихся деформаций в отраслевой, внутриотраслевой и производственной структуре, выражающихся в техническом и технологическом отставании отечественного производства. Важно создать и закрепить собственную нишу на мировом рынке для экспорта российской промышленной продукции, добиться насыщения внутреннего рынка отечественной промышленной продукцией в соответствии с объемом структурного спроса.

**6. Активизация научно-технической политики** наряду с разработкой и проведением рациональной структурной политики. По расчетам специалистов, доля бюджетных расходов, направляемых в сферу НИОКР, должна быть не ниже 2% ВВП.

Необходимо освободить от налогов затраты предприятий на НИОКР; создать с помощью государства инфраструктуры, обеспечивающие коммерциализацию результатов НИОКР; обеспечить субсидирование затрат отечественных предприятий и организаций на импорт технологий, поддержание функционирования опытных стендов, экспериментальных установок и производств. Чтобы добиться прорыва в этом важном направлении, государство должно

использовать все имеющиеся рычаги воздействия: индикативное планирование, государственные инвестиции, таможенные пошлины, образовательную политику, выделение квот на закупки высокоэффективных технологий и «ноу-хау» и др.

Особого внимания заслуживает поддержка со стороны государства и коммерческих структур формирования «виртуальных корпораций» — часто рассредоточенных, не явно видимых и неформализованных глобальных конгломератов, действующих на основе сотрудничества и общих экономических интересов. В этих системах происходит интенсивное перемещение идей, капиталов, технологий и высококвалифицированных специалистов.

**7. Предотвращение утечки капиталов из России и их возврат в национальную экономику.** Отсутствие серьезных мер противодействия утечке капитала привело к тому, что национальная экономика потеряла колоссальный объем валюты, превышающий размер внешнего долга России — по разным методикам подсчета от 150 до нескольких сотен миллиардов долларов (1992 по 2000 г.)<sup>11</sup>.

За 10 последних лет в разработанной западными технологами системе утечки и отмывания российского капитала практически ничего не изменилось. Ежегодно из России уходит в среднем 20–25 млрд долл. И никто не несет за это ответственности. Между тем к выведенным из России деньгам в нашей стране имеют непосредственное отношение около 5 тыс. конкретных лиц, 60% из которых — менеджеры ныне здравствующих или обанкротившихся банков и компаний, 40% — нынешние или бывшие чиновники федеральных и региональных органов власти.

Сейчас в рамках поиска путей возврата отечественного капитала из-за рубежа обсуждается вопрос о мере ответственности его владельцев за содеянные правонарушения. Существуют две точки зрения: 1) полная амнистия, в том числе за счет отмены ограничений на движение капитала; 2) ужесточение контроля и применение уголовной ответственности во всех случаях нелегального вывоза капитала (сторонники этой точки зрения — в основном представители силовых министерств).

На наш взгляд, амнистии не должно подлежать ни одно из правонарушений, подпадающих под статьи о мошенничестве, лжебанкротстве, хищении государственных средств. Исключение можно сделать лишь для случаев уклонения от налогообложения до введения единого 13%-ного подоходного налога.

---

<sup>11</sup> См.: Глазьев С.Ю. Россофобия // Независимая газета. — 2001. — 18 ноября.



Далеко не все представители российского банковского сообщества солидаризируются с теми, кто ратует об амнистии банкиров, которые нарушают законодательство в процессе вывода капиталов из России. Так, крупные отечественные банки, потерявшие сотни миллионов долларов в результате мошеннических операций, не могут вернуть их без помощи силовых ведомств и правоохранительных органов Российской Федерации, которые обладают оперативной информацией, кадрами и определенными полномочиями. Банки, со своей стороны, располагают тем, чего не хватает силовикам, – квалифицированными финансистами, средствами, необходимыми для проведения масштабных розыскных действий. Поэтому *было бы полезно объединить усилия правоохранительных органов и банковского сообщества* по возврату в страну незаконно выведенного капитала. Некоторые представители банковского сообщества считают, что банки могли бы направить в фонды правоохранительных органов до 50% возвращенных средств на цели благотворительности и стимулирования. Возврат капитала – это общенациональная проблема. Для ее решения необходимо объединение и сотрудничество всех порядочных граждан страны. Только таким путем можно добиться подлинных результатов.

**8. Существенное изменение культурной, информационной и воспитательной политики государства и структур гражданского общества,** приведение этой политики в соответствие с традиционными ценностями российской духовной культуры, освоение современной формы национальной идеи Российской Федерации; это способствовало бы сплочению и духовному обогащению различных этнических, социальных групп людей и гармонизации общественных отношений.

Воспитание подрастающего поколения в духе патриотизма, социальной соборности, творческого труда, первенства духовного над материальным, на принципах социального партнерства и справедливости будет способствовать формированию высококачественного человеческого потенциала, интеллектуализации общественного производства, а значит, обеспечению экономической безопасности страны, преодолению системного кризиса.

В данной главе рассмотрены лишь некоторые вопросы и определены основные направления обеспечения экономической безопасности страны и выхода из кризиса. Однако готовых рецептов нет. Необходимы творческий поиск, нестандартные решения, социально-экономические эксперименты. Но при этом методы экспериментирования должны иметь научное обоснование ожидаемых социальных и экономических последствий и минимизировать риск и возможные ошибки.

## **Вопросы**

1. Что такое экономическая безопасность и какое место она занимает в системе национальной безопасности?
2. Что понимается под структурными элементами экономической безопасности страны?
3. Каковы основные показатели (индикаторы) экономической безопасности на макроуровне?
4. Каковы основные показатели (индикаторы) экономической безопасности предприятия?
5. Кто является субъектами управления экономической безопасностью общества?
6. Каковы основные направления совершенствования управления экономической безопасностью на макро- и микроуровнях?

## **Глава 5**

# **КРИЗИСЫ**

## **В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **(КОМПАНИЕЙ, ФИРМОЙ, ПРЕДПРИЯТИЕМ)**

---

**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 развития организации**

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе разделения общественного труда. Критериями такого обособления являются экономическая самостоятельность, организационная целостность, наличие управляющей системы, общий результат работы.

В качестве организации могут рассматриваться 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 (рис 5.1).

Практика показывает, что кризисы не только возможны — они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации. При этом они могут не совпадать с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждая организация имеет собственный потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития социально-экономической системы. Поэтому она находится в состоянии

определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы, свои причины и возможности наступления и разрешения кризисов. Эту мысль можно представить в совокупности факторов, влияющих на кризисное развитие – внешних и внутренних, общих и специфических.

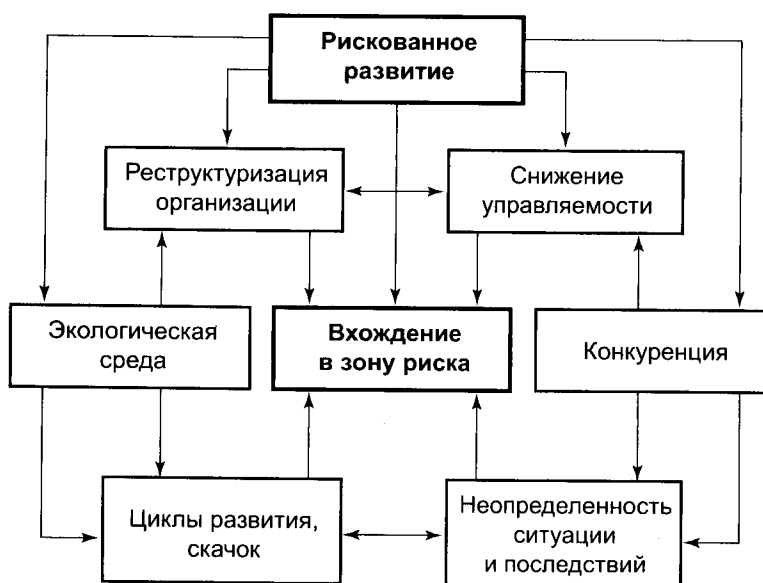


Рис. 5.1. Факторы рискованного развития

### Вопросы для размышления

1. Каковы причины рискованного развития, объективные и субъективные?
2. В чем состоит роль управления в рискованном развитии?
3. Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?

*Внешние* факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии общего кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но в каждой организации влияние общего кризиса различно – все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производствен-

ная и др.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления, персонал, социальная атмосфера и т.д.) Организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них ухудшением собственного состояния.

Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса, и это в практике управления должно быть предметом специального анализа.

При возникновении общего кризиса в России наблюдалась весьма заметная дифференциация различных организаций по степени проявления собственного кризиса: одни мгновенно оказались на грани разрушения и исчезновения, другие долгое время сопротивляются кризисным явлениям, третьи находят возможности использовать положение для собственного блага, «ловить рыбку в мутной воде», процветать (может быть, временно) в сумятице, вызванной общими кризисными явлениями. Это объясняется многими причинами: антикризисный потенциал, профессиональное управление, стечение обстоятельств, повышенная экономическая активность, удачный риск. Все это *внутренние* факторы кризиса, которые противостоят внешним и используются для их нейтрализации.

Возможно, что организация входит в глубокий кризис даже при весьма благоприятной внешней экономической обстановке. Причиной этого также могут быть внутренние факторы развития: деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работ, низкий профессионализм персонала, устаревшая технология, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и др.

## **5.2. Возникновение кризисов в организации**

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различными. Но очень важно распознавать симптомы кризисного развития, чтобы своевременно использовать 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 может выявить предрасположенность производственной организации к наступлению кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

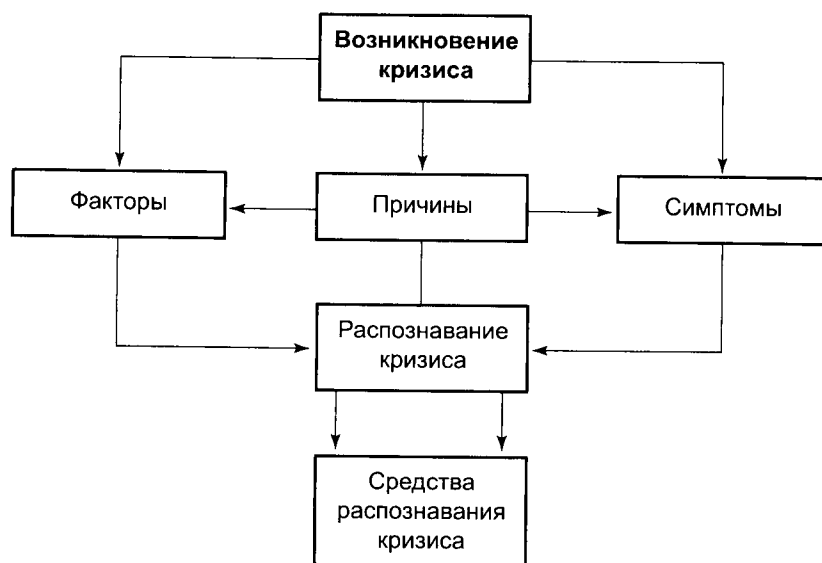


Рис. 5.2. Возникновение и распознавание кризиса

*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 распознавания кризиса* – интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, диагностика.

Но что может быть симптомом кризиса? Симптом кризиса – это и состояние показателя, и тенденции его изменения. При этом показатели могут оцениваться как по отношению к установленной для них нормативной величине (допуски изменений), так и по отношению друг к другу.

Симптомом кризисного развития могут быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям, либо временные параметры. Например, темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, то опасность кризиса увеличивается.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Потому необходимо различать симптомы и причины, чтобы уметь по симптомам находить истинные причины кризиса и учитывать возможность ложных симптомов.

**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** – это событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

**Причина кризиса** – это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Например, инфляция является фактором кризиса, причиной инфляции может быть увеличение массы денег в связи с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в определенный период времени. Симптомами же кризиса могут быть, например, использование долларов в расчетных операциях, неоправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен и пр.

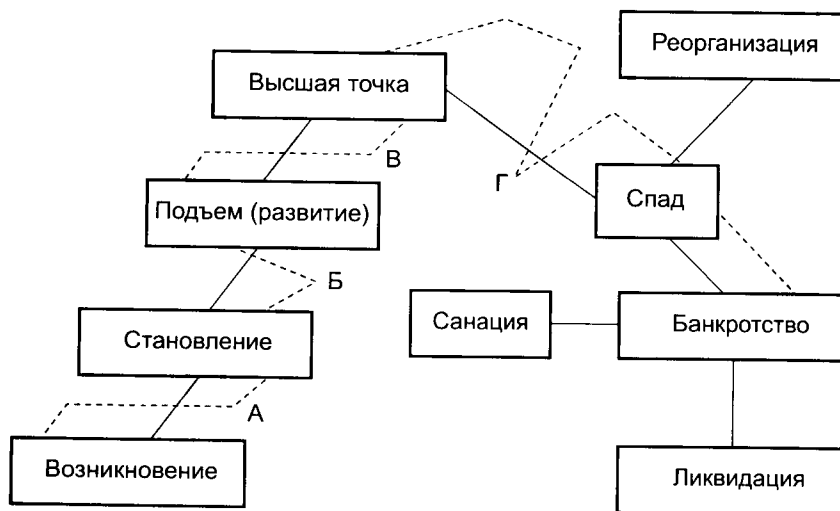
В организации факторами кризиса могут быть снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причинами могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы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

### **5.3. Тенденции циклического развития организации**

В развитии социально-экономической системы (организации) существует множество циклов, которые переплетаются друг с другом, накладываются друг на друга или расходятся. Поэтому исследование функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития составляют определенные трудности.

В литературе существуют различные методы выделения циклов развития социально-экономических систем. Один из наиболее рациональных – пятиэтапный цикл развития (рис.5.3). Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы (в дальнейшем будем рассматривать ее на примере фирмы). Эти особенности характеризуют и тип фирмы.

**Первый этап – эксплерентный:** зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого формирования будущей целостности. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внут-



А, Б, В, Г – точки кризисных ситуаций

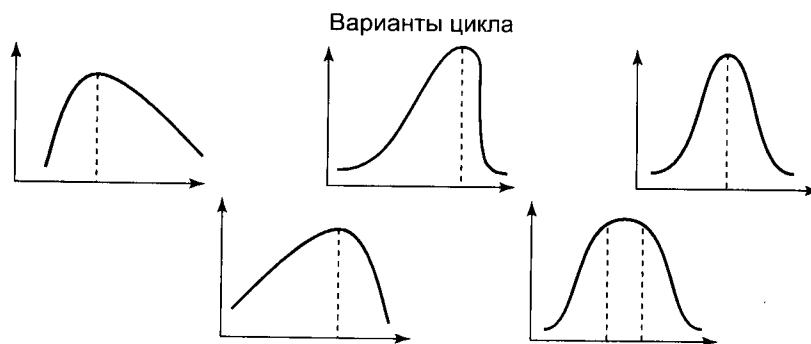


Рис. 5.3. Жизненный цикл организации – зоны промежуточного и заключительного кризисов

ренной интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики. Фирма не оформилась 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 этапе ее возникновения. Кризис может быть быстротечным и сравнительно легким. К нему готовы, поэтому имеется прикрытие: фирма пока находится в структуре другой фирмы, более крупной и устойчивой (рис. 5.4).





Рис. 5.4. Характеристика фирмы-эксплорента

Такие организации (фирмы), называемые эксплерентными – уже некие организации, но еще не фирмы в полном смысле этого слова.

Коллектив эксплерентной организации – это весьма инициативные люди. Лидером является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер. Это антрепренер, т.е. человек, способный в силу своей предприимчивости начинать новое дело, ощутить его экономическую перспективность. Начинать дело трудно и опасно – здесь необхо-

димы решительность и воля, доверие и уважение, активность и настойчивость.

**Второй этап – пациентный:** при удачном развитии событий организация (фирма) продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап (рис. 5.5). В связи с тенденциями роста требуются перестройка структуры, дифференциация функций управления, повышение эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо



Рис. 5.5. Характеристика фирмы-пациента

сегмента рынка, упрочения рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего он рассматривается как этап количественного роста, и все перестройки в управлении фирмой связаны с количественными изменениями. На этом этапе также существует опасность кризиса, но она незаметна на фоне устойчивых тенденций внутреннего развития. Кризис здесь в основном вызывается внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами. На этом этапе фирма может вырасти до нескольких тысяч человек, и этот рост оказывается оправданным, он вызывается потребностями развития.

**Третий этап – виолентный** (рис. 5.6): организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке, конкурентоспособность ее высока, она чувствует себя уверенно. Фирмы-виоленты – это фирмы с силовой стратегией, которые, как правило, работают в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.

Фирмы-виоленты могут быть трех видов: национальные, интернациональные и деструктурированные.

*Национальные* виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экспериментальные, фирмы, связанные с разработкой нового продукта или дизайна, новыми организационными структурами продаж и производства. По оценкам специалистов, общее количество национальных виолентов в промышленной сфере не должно превышать 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 о дальнейшем развитии в виде освоения новых рынков сбыта, организации нового производства, стратегических разработок технологии и пр.

Жизнедеятельность фирм на стадии национального виолента хорошо описана швейцарским ученым Х. Фризенвинкелем. Некоторые группы развитых национальных виолентов, несмотря на свои размеры, не утрачивают способности к быстрому росту. Они динамичны и являются наиболее яркими примерами агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне. Особенности их позиций на рынке часто обусловлены технологическими и организационными преимуществами в конкретной области производства и экономической деятельности. Стремление полностью использовать выгоды часто за-

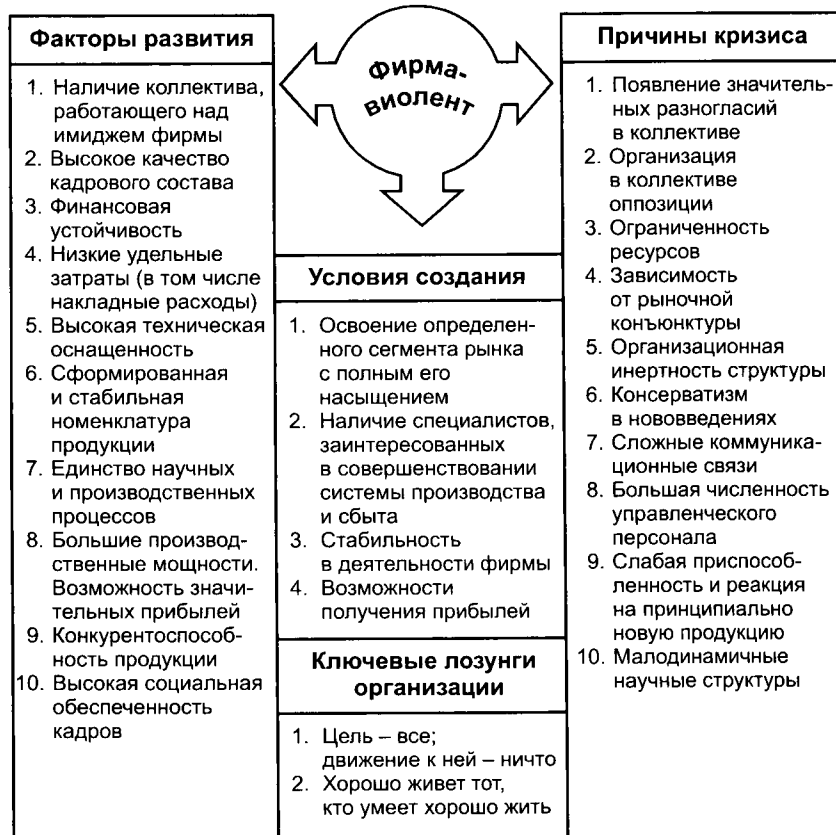


Рис. 5.6. Характеристика фирмы-виолента

ставляет эти фирмы выступать как возмутители спокойствия, делает их минимально заинтересованными в сотрудничестве с другими гигантами.

Эти компании-«слоны» нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен повышенную стабильность. Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большие размеры, диверсификация, наличие широкой международной сети филиалов. В условиях жесткой конкуренции трудно постоянно быть первым в создании новшеств, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет менее зависеть от исхода конкурентной гонки. Ни одно новшество, реализованное соперниками, не затронет всех сегментов рынка, следовательно, всегда остаются возможности догнать конкурентов. Часто «слоны» вполне сознатель-

но избегают первенства, поскольку риск первоходства всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности, только в том случае, когда успех уже наметился, и нередко при этом оттесняют новатора.

*Интернациональный* виолент возникает как продолжение развития национального посредством открытия филиалов за рубежом, освоения других национальных рынков сбыта и вынужден действовать по правилам мирового рынка (рис. 5.7). Специфическая проблема России, которая не решена до настоящего времени, — это стремление более развитых в экономическом отношении стран перевести в Россию экологически грязные производства, что в конечном счете ставит под угрозу ее национальную безопасность.

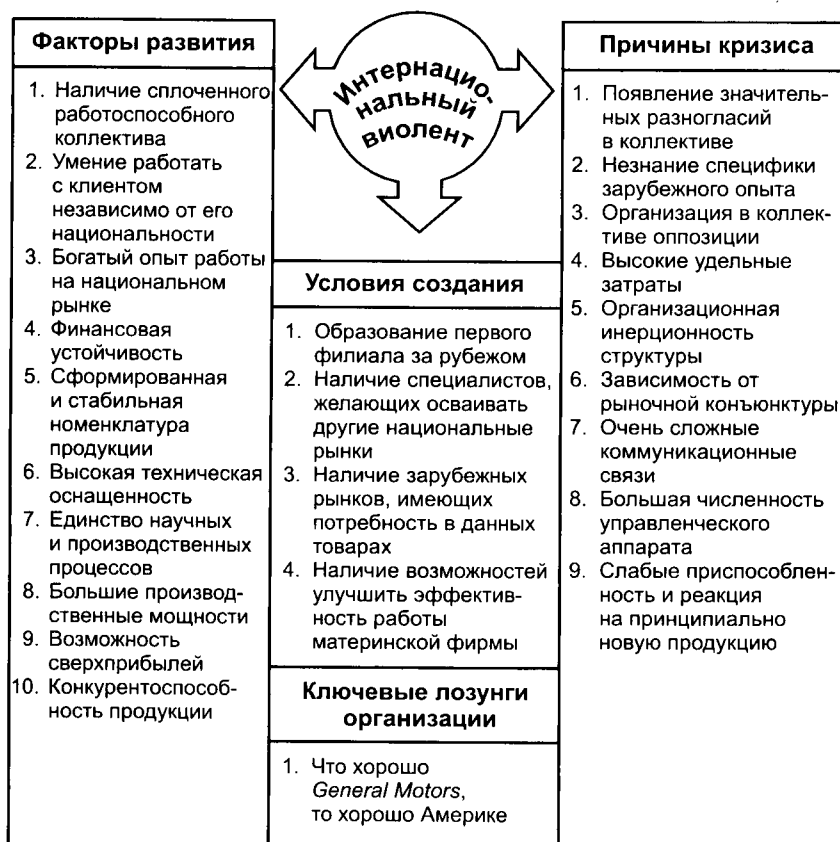


Рис. 5.7. Характеристика интернационального виолента

Закат монополии (*деструктивный* виолент) связан с состоянием «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причинами этого могут быть распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры, омертвление значительной части капитала в утративших перспективу производствах.

Как правило, выход из такой ситуации – дезинвестиции, безжалостное избавление от убыточных производств и снижение издержек на сохраняемых предприятиях. Уменьшив свои размеры, фирма получает возможность финансового оздоровления.

При этом возможно, что попавшая в полосу кризисного развития фирма утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии.

**Четвертый этап – коммутантный:** период упадка, старения фирмы, когда наиболее значимые параметры ее жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны.

Так появляются фирмы-коммутанты (рис. 5.8), 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 выпускающие продукцию или оказывающие услуги, либо частично устаревшие, либо имеющие 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.

**Пятый этап – леталентный:** деструктуризация фирмы, прекращение ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты, т.е. 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 техноло-

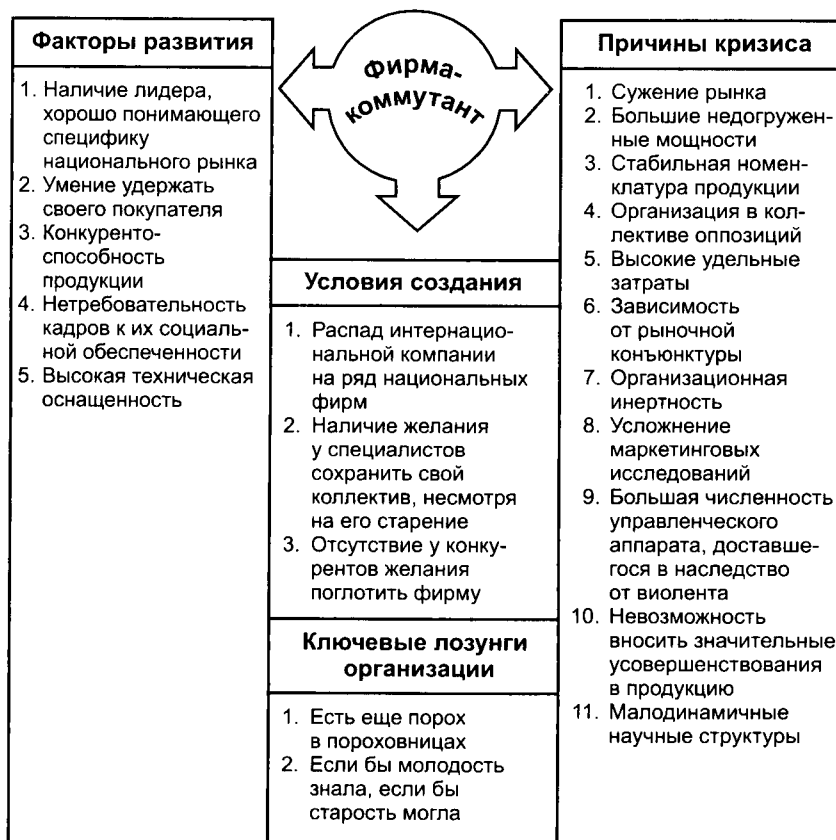


Рис. 5.8. Характеристика фирмы-коммутанта

гических процессов, а также сменой персонала. Такие глубокие изменения, естественно, могут породить осложнения самого различного характера, в том числе и ухудшение рыночных позиций.

#### **5.4. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации**

Знания о возможности кризиса, его проявлениях в жизнедеятельности системы являются основой для разработки менеджментом мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий.

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникают в переходные периоды развития фирмы, в периоды

между этапами цикла развития. Такие периоды можно рассматривать как межэтапные процессы перехода фирмы от одного состояния в другое (рис. 5.9).

Первый переходный период – **зарождение потенциала развития**. Он предшествует этапу появления фирмы в качестве эксплорента. Этот период характеризуется процессами зарождения новой фирмы в уже функционирующей старой, или исходной фирме, влияя на ее жизнедеятельность – иногда болезненно, иногда благотворно. Чаще всего наблюдается переплетение положительных и отрицательных моментов.

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

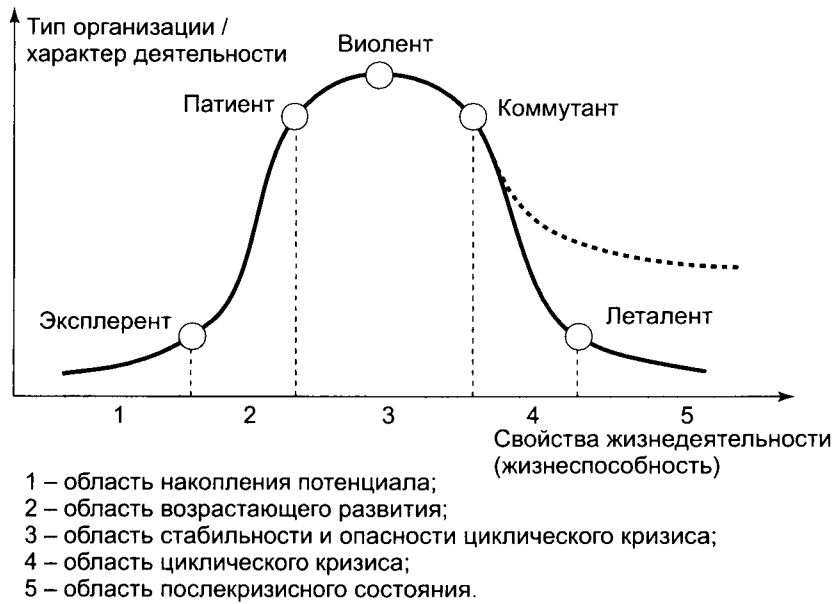
Возникновение потенциала новой фирмы, как правило, связано с общей экономической ситуацией в регионе или стране, где предполагается ее действие. Этот период похож на предпринимательство в области малого бизнеса: рождение идеи и первые осторожные действия в области ее реализации, повышенная предпринимательская активность и повышенная вероятность промаха, отрицательного кризисного эффекта.

Кризисы при возникновении эксплорентов обычно 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, незначительны на рынке, готовы к неудаче. Во многих странах государство оказывает поддержку таким фирмам (малого предпринимательства), потому что они являются важной сферой предпринимательской активности в области инноваций, реагирования на изменения потребностей и спроса.

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

В силу того, что эти фирмы невелики по количеству занятых и часто бесприбыльны (в особенности в начале своей деятельности), они не могут содержать специальную структурную единицу, специализирующуюся на прогнозировании, предотвращении и минимизации потерь от кризиса. Поэтому менеджеры эксплорентных фирм должны владеть азами прогностики, теории кризисов и быть экономически грамотными.





### Циклические опасности кризисов

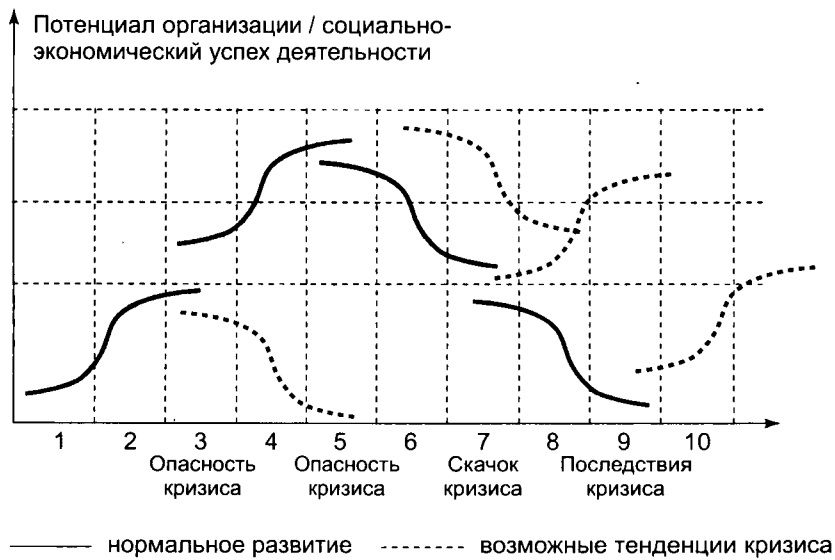


Рис. 5.9. Циклы нормального развития организации (фирмы)

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

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

Второй переходный период – **становление**: реальное появление новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции и 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 могут быть либо близки по влиянию на рынок к эксплерентам (начальная стадия развития пациента), либо соответствовать виолентам (заключительная стадия развития пациента); как показывает практика, количество неудач у этих фирм колеблется от 40 до 80%. Это объясняется тем, что управлять пациентами или эксплерентами – не одно и то же.

Пациенты крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на окружающую среду, поскольку им 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 – **утверждение**: закрепление позиций фирмы на рынке, появление у нее определенных конкурентных преимуществ и их реализация в поведении на рынке. В этот период фирма самоутверждается на рынке, но во внутренних процессах развития возможно отделение от нее другой фирмы или разделение ее на самостоятельные фирмы. Ведь виоленты являются наиболее крупными фирмами, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию, 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 регулировать развитие таких 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 не только нарушает баланс на рынке, но и вызывает серьезные осложнения в социальной сфере. В большинстве стран законодательство о банкротстве, как правило, ориентировано именно на фирмы такого типа.

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

Четвертый переходный период — **падение**: снижение большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы.

Вообще падение основных показателей — это уже не опасность кризиса, а его признак, но темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это этап развития, наиболее опасный для возникновения разрушительного кризиса, т.е. крайнего обострения противоречий, постепенно повышающего опасность разрушения, распада. В выходе из состояния падения большую роль играет система государственного регулирования, которая должна быть направлена на сохранение нормального общего социально-экономического положения. Это особенно важно для стран, имеющих крупные обрабатывающие промышленные предприятия, в частности для России. Сегодня в России можно наблюдать процессы распада многих предприятий (бывших виолентов) на мелкие фирмы-коммутанты. Очень часто они становятся угрозой экологической безопасности. Поэтому необходима общефедеральная программа по антикризисному управлению, основная задача которой — минимизация ущерба при банкротстве предприятия или его разделении.

Пятый переходный период — **исход**: окончательное разрушение фирмы, ее ликвидация 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 антикризис-

ного управления, вторые – закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы, которые можно рассмотреть по внутренним и внешним признакам.

Внутренние признаки – 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, связи с общественностью (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. Некоторые изменения 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 возможные причины и симптомы кризисного развития фирмы?
4. Каковы тенденции цикличного развития организации? Дайте оценку каждого из этапов цикла.
5. Когда повышаются вероятность и опасность кризиса?
6. Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия? Приведите пример ситуации.
7. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?

## Часть II

# ФОРМИРОВАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

### Глава 6

## ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

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

---

### 6.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития

Все процессы, которые происходят в организации, можно разделить на управляемые и неуправляемые. *Управляемые* процессы поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Направленность и характер *неуправляемых* процессов невозможно изменить, по тем или иным причинам, они протекают по собственным законам; в результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении, что отражает совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми, и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, а превалирование управляемых процессов зависит от эффективности управления и в определенных условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. Так, чрезмер-

ный бюрократизм рождает социальную напряженность, конфликтные ситуации. Ранее часто использовался термин «заорганизованность», который характеризует стремление всем и всячески управлять, даже в тех случаях, когда в этом нет реальной необходимости. Зачастую это возникает в результате необоснованных опасений, отсутствия доверия к персоналу, непрофессионализма, а также на почве амбициозности менеджера.

Помимо того что управляемые процессы отражают лишь часть всех процессов функционирования и развития организации, они имеют меру управления, т.е. являются управляемыми до определенной степени. Так, хороший и четкий исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих в разрез со здравым смыслом или юридическим законом.

Следовательно, можно сделать вывод: не все процессы могут быть (и являются) управляемыми, а управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

К кризису может приводить «невидение» тех процессов, которыми можно управлять и которые надо умело направлять. Если этого не делать, они могут превратиться в стихийные. Кризис может возникнуть и в случае стремления управлять неуправляемыми процессами, когда нет механизмов управления. Это приводит к пустой растрате ресурсов.

*Антикризисное развитие* – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Известно, что многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняющаяся технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение приводят к усложнению экономических связей, все большему разнообразию интересов человека. Это определяется образованием, урбанизацией жизни, социодинамикой культуры и другими факторами.

Процессы развития цикличны, и возрастание сложности происходит по логистической кривой. Она характеризует этапы возникновения предпосылок, проявление процессов усложнения, истощение сложившейся основы и накопление потенциала дальнейших изменений.

Логистическая кривая отражает четыре этапа развития (рис 6.1). Так развивается не только организация, производство или фирма, – таким же образом происходит и развитие управления. Ведь управле-

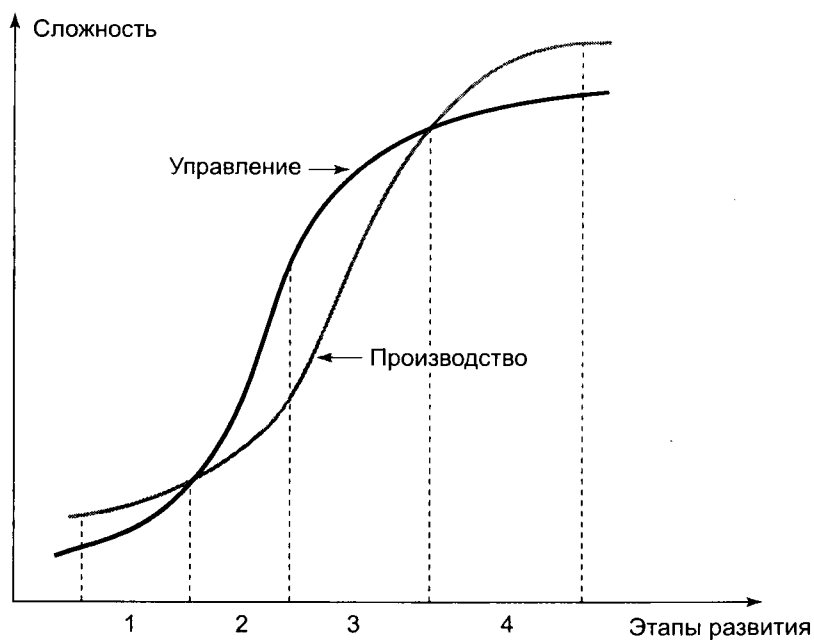


Рис. 6.1. Развитие управления в процессах развития производства

- 1 — простое управление;
- 2 — управление в условиях нарастающей сложности производства;
- 3 — управление, адаптированное к соответствующей сложности производства;
- 4 — управление, не соответствующее сложности производства (кризис, управления).

ние является частью социально-экономической системы и обладает всеми ее признаками. Однако развитие управления происходит по «сдвинутой» логистической кривой. Это отражает его статус, его относительность с тенденциями развития социально-экономической системы, его возможность и ограниченность реагирования на процессы изменений в социально-экономической системе в целом.

**Первый этап** развития — это простое управление. Это управление, обозримое по всем своим характеристикам и связям, не требующее больших затрат на обеспечение его эффективности, не отличающееся многообразием своего функционального содержания, предполагающее элементарные организационные формы.

**Второй этап** — управление в условиях нарастающей сложности производства, которое в своем развитии должно опережать разви-

тие производства. Только в этом случае оно может быть эффективным. Это потребует реконструкции управления, что, естественно, повлечет за собой усложнение в функциональном, организационном, мотивационном, информационном отношении, а также профессионализацию управления.

**Третий этап** – управление, адаптированное к соответствующей сложности производства. Оно может стимулировать ускоренное развитие производства и способствовать дальнейшему повышению его сложности. Это управление ярко выраженного инновационного типа, но быстро исчерпывающее свой инновационный потенциал.

**Четвертый этап** – замедление развития управления при достаточно высоких темпах развития производства. Здесь возможно возникновение нового несоответствия сложности производства и управления, нарушения соотносительности управляющей и управляемой систем. Это уже опасность кризиса управления, а вслед за ним – всей управляемой системы.

Антикризисное управление в этом ракурсе его анализа выглядит как максимальное сближение ветвей логистических кривых на начальных и заключительных этапах цикла 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, опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда существует риск цикличного развития социально-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов.

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

**Антикризисное управление** – это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наи-



более сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

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

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механизмов антикризисного управления, которые следует создавать и совершенствовать.

Необходимость антикризисного управления обусловлена также и целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляют искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика — это область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь главное в антикризисном управлении — необходимость повышения профессионализма технического персонала, укрепления дисциплины, организация разработки новых и более безопасных технологий. Все это проблемы управления. Решение технических проблем также начинается с управления.

В экономическом антикризисном управлении тоже возникает необходимость поиска — типов диверсификации производства, конверсии.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна; ее можно разделить на четыре группы (рис 6.2).

**Первая группа** — проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это не простое дело — своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит возможное 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



Рис. 6.2. Проблематика антикризисного управления

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 ди-

версификации производства или проведения конверсии, что требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, социально-психологические проблемы.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в диверсификации 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, недостаточности информации и др. К этой же группе можно отнести и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

**Четвертая группа проблем** включает конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и санации предприятий.

Состав типичных проблем антикризисного управления подчеркивает, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

### **6.3. Признаки и особенности антикризисного управления**

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления орга-

низации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предвдвигать, отодвигать;
- в) к кризисам можно и необходимо готовиться;
- г) кризисы можно смягчать;
- д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления (рис. 6.3). Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- 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 и в части его технологий:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, 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;



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

- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;
- использование антикризисного критерия качества управленческих 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 быть отданы:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок («семь раз отмерь...»), осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;
- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- интеграции по ценностям профессионализма и компетентности;
- 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. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, 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 предверии кризиса, в процессе кризиса и при наличии его последствий? 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, регулирование времени принятия и исполнения решений (рис. 6.4).

**Причины кризисов:**

- 1) финансово-экономическая ситуация в стране;
- 2) острая конкуренция;
- 3) непрофессиональное управление (ошибочные решения);
- 4) рискованное развитие (стратегии);
- 5) кризисное управление (создающее конфликты, кризисы);
- 6) сложная социально-политическая обстановка;
- 7) природные катаклизмы.

**Функции и факторы антикризисного управления**

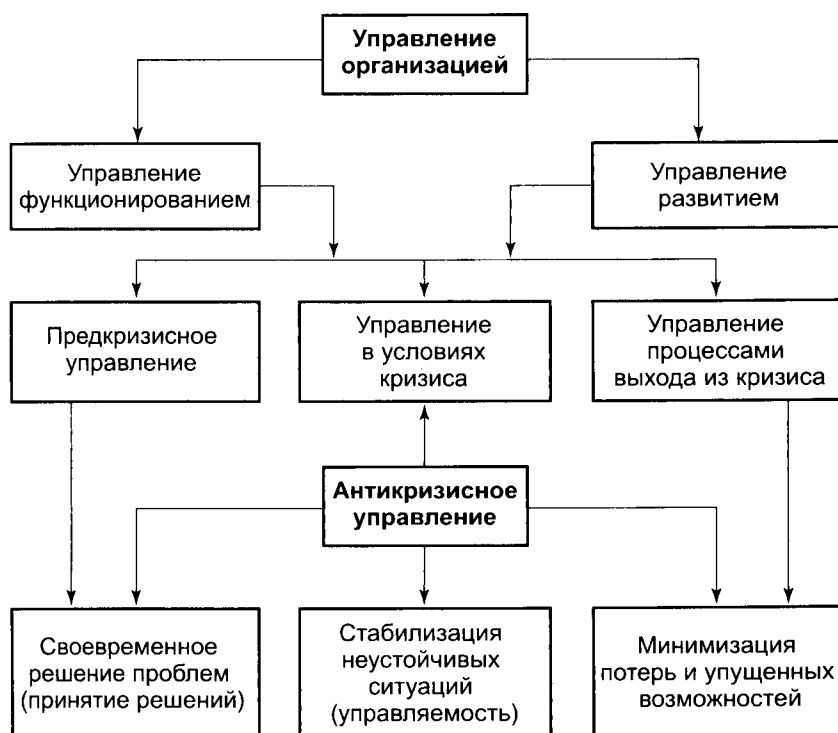


Рис. 6.4. Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении

Каждая из функций управления имеет свои особенности, но в общей совокупности они характеризуют основные черты антикризисного управления.

2. В развитии любого управления сосуществуют две его противоположности – **интеграция** и **дифференциация**, которые находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаб-

лению дифференциации, и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой (рис. 6.5). Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует возникновение новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии существуют 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.

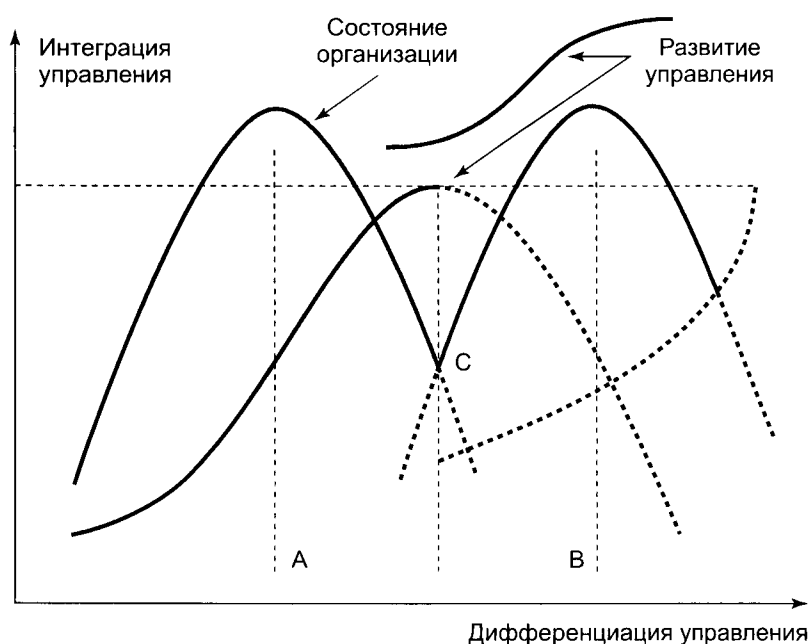


Рис. 6.5. Динамика воздействия основных факторов организации управления:

С – точка кризиса организации;  
А, В – переход и формирование новой организации (типа).

3. Управление имеет **ограничения** – внутренние и внешние, которые находятся в определенном, но изменяющемся соотношении. В зависимости от этого соотношения изменяется и вероятность кризисных явлений (рис. 6.6).



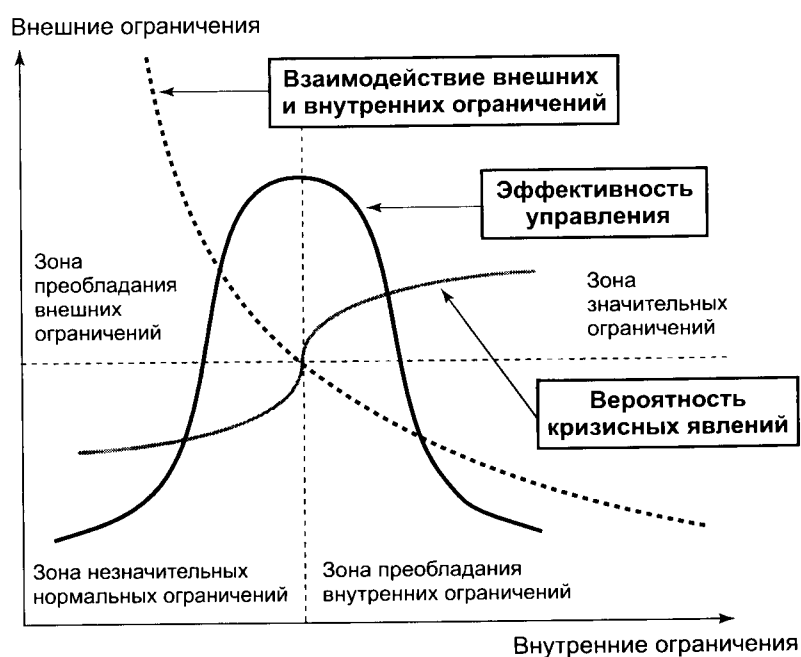


Рис. 6.6. Ограничения в решении проблем

*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 факторов развития и эффективности управления.

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

Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, публик рилейшнз.

4. Одна из важнейших характеристик антикризисного управления — **сочетание формального и неформального управления**. Разнообразные виды такого сочетания определяют зону рациональной организации антикризисного управления (рис. 6.7), которая может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

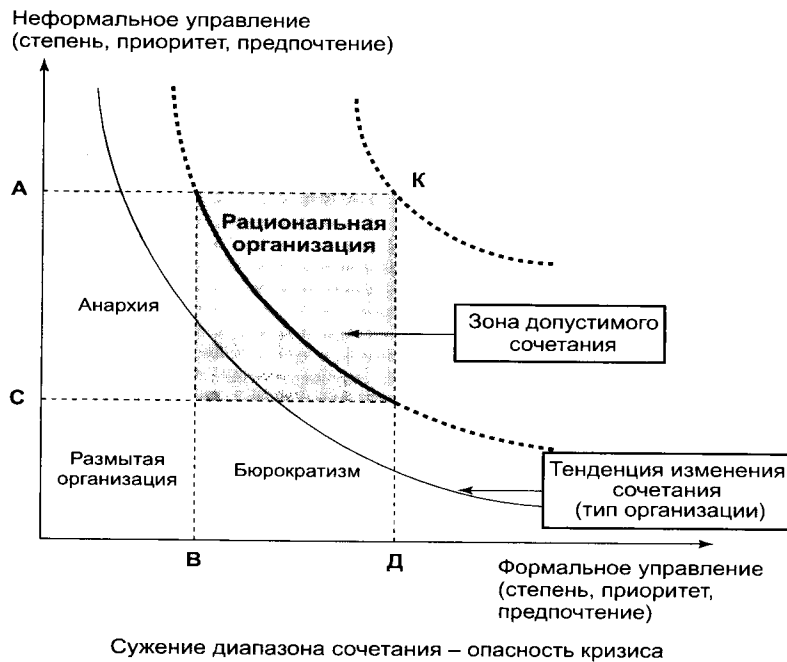


Рис. 6.7. Сочетание формального и неформального управления: анализ сочетания и зависимости

### 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?

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

Существуют разные стратегии антикризисного управления:

- предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
- выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;

- противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
- стабилизация позитивных ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанный риск;
- последовательный вывод из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

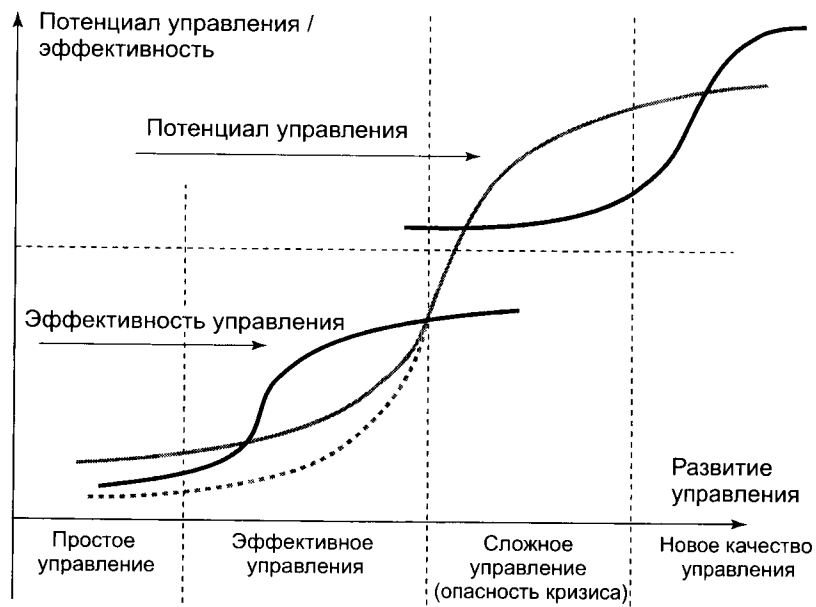
Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса, а также возможностями управления (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Антикризисное управление: альтернативы стратегий

#### 6.4. Эффективность антикризисного управления

Развитие управления всегда 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.



Признаки и факторы развития	
Развитие управления – изменение:	Развитие организации – изменение:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• организации</li> <li>• персонала</li> <li>• технологии управления</li> <li>• потенциала</li> <li>• функций управления</li> <li>• целей</li> <li>• методологии</li> <li>• концепции</li> <li>• мотивации</li> <li>• технической вооруженности</li> <li>• эффективности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• масштабов деятельности</li> <li>• структуры деятельности</li> <li>• продукции</li> <li>• технологии</li> <li>• ресурсов</li> <li>• производительности (эффективности)</li> <li>• величины прибыли</li> <li>• производственной мощности</li> <li>• имиджа</li> <li>• приращения капитала</li> <li>• положения на рынке</li> </ul>

Рис. 6.9. Тенденция развития управления

Антикризисное управление, так же как и любое другое, может быть менее 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 ее следует предполагать и видеть 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 имеются 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 аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

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

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

**2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессах специальной подготовки,** следует особо выделить в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать из них тех, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять организацией в экстремальных ситуациях.

**3. Методология разработки рискованных решений.** Подобная методология должна быть создана и освоена, потому что в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как



Рис. 6.10. Принципы эффективности антикризисного управления

### Вопросы для размышления

1. Как учитывать совокупность этих принципов 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 в разработке программы антикризисного управления?
5. Можно ли расширить состав принципов антикризисного управления?

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 уп-

равления. Видение будущего – 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, и, кроме того, средством в механизме управления.

6. **Лидерство** также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Существует множество оттенков и модификаций лидерства, которое 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 и 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 возникает потребность в изменении стратегии управления и разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9. **Человеческий фактор** в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но необходимо иметь в виду, что в антикризисном управлении существует понятие антикризисной команды – ближайших помощников антикри-

зисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций могут преодолеть только те люди, которые верны общей идее и общему замыслу и безоговорочно доверяют 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 своевременного его обнаружения и распознавания.

Например, работа атомных электростанций раньше контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние, так же, как и устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу было сложно. Момент возникновения кризисной ситуации был размытым, и опасные режимы возникали неожиданно и зачастую 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. Нарушение симметрии — это признак возникновения ситуаций, опасных с точки зрения возможного кризиса.

Аналогичный мониторинг кризисных ситуаций возможен и в системе антикризисного управления. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и привлечение к работе специализированных операторов.

## Вопросы

1. Что такое относительно управляемые и неуправляемые процессы? Приведите примеры.
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?



## Глава 7

# ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

---

**Проблематика.** Какова роль диагностики в исследовании перспектив развития организации? Необходима ли постановка диагноза кризисного состояния предприятия для его стратегии? Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?

---

### 7.1. Основные параметры диагностирования

Употребляя слово «диагноз» (от греч. *diagṓstikos* – способный распознавать; учение о методах и принципах распознавания болезней и постановки диагноза; процесс постановки диагноза), 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.

Формы диагноза всегда конкретны. Это могут быть относительные или абсолютные коэффициенты. Они, как правило, фиксированы по времени и имеют адресную привязку. Возможность установить диагноз нам позволяет такая исследовательская категория, как *диагностика* – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса (управленческого, производственного, технологического и т.п.) посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностика – представляет собой одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве. *Процесс диагностики* – это исследовательский, поисковый, познавательный процесс, т.е. диагностика – это определенные способы, методы, приемы, с помощью которых она реализуется как исследовательский процесс. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. Прежде чем подробнее рассмотреть процесс диагностики, необходимо определить объект, цели и задачи диагноза, базовые параметры и другие сопутствующие 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 др.).

Основу управления объектом диагноза составляют конкретные управленческие процедуры.

**Цель** диагностики — установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу, после чего можно откорректировать эффективную экономическую (политическую, социальную) политику, стратегию и тактику.

**Задачи** диагностики — определение мер, направленных на координацию работы всех составляющих элементов системы. Профессиональное управление на любом уровне невозможно без четкого представления о состоянии управляемого объекта. Задачи диагностики тесно переплетаются с задачами прогноза и анализа.

Исследование процесса развития объекта помогает лучше уяснить его существующее состояние. В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Делая вывод, что прогноз является неутешительным, мы имеем в виду, что дела в организации идут не так, как нам хотелось бы и, таким образом, выходим на постановку ее диагноза. И наоборот, определив диагноз, можем сделать прогноз. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, так как без четкой и достоверной констатации сложившегося положения нельзя оценить возможности развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Поскольку диагностирование является исследовательским процессом, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к научному исследованию:

1) **аутентичность**, т.е. основанность на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления);

2) **объективность**: перед началом диагностирования его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Данная процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится; четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза;

3) **точность** — необходимое требование к правильности диагноза.

Существует и такое требование, как *воспроизводимость* исследования, но это, скорее, желаемое его качество, так как если это не хронометраж, не фотография рабочего дня или киноплёнка, воспроизвести «один к одному» проведенное исследование невозможно — хотя бы в силу того, что с течением времени обязательно изменятся 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.

*Базовые параметры* — это 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.). Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев. Это прежде всего создание системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных характеристик и количественных показателей, шкал для измерения определенных значений и т.п.

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 нормой или эталоном с целью выявить наличие отклонений и определить их характер — положительный или отрицательный. Этот *первый тип* определяется как диагноз, устанавливающий отклонение от нормы или деформацию развития. Он применим в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

*Второй тип* диагноза дает возможность определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, конкретной группе или совокупности. Применение этого типа диагноза позволяет упорядочить и систематизировать изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований. Пример — 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. Его отличительной чертой является отсутствие 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.

*Результат* – это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике 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 избежать непредвиденных тенденций и минимизировать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций любые виды деятельности предприятия сопряжены с проблемами. Одна из основных целей менеджмента – минимизировать их количество путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволят получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. При диагностике кризиса объектом может быть вся экономика страны, ее отдельная отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы – первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится процедурой состоящей из нескольких этапов, предусматривающих принятие промежуточных решений. Диагностирование напрямую связано с такими понятиями, как «прибыль», «анализ», «прогнозирование» и «принятие решения».

Диагностированию предшествует формулировка проблемы, которую фиксирует функция контроля. После этого начинается анализ проблемы, цель которого – установить диагноз, т.е. выявить реальные расхождения (снижение, повышение, деформации) между оптимальным и фактическим состоянием параметров жизненно значимых в конкретной ситуации. После постановки диагноза принимается управленческое решение относительно устранения проблемы, следствием чего является предотвращение кризиса в организации. Исследовательский процесс диагностирования представлен на рис. 7.1.

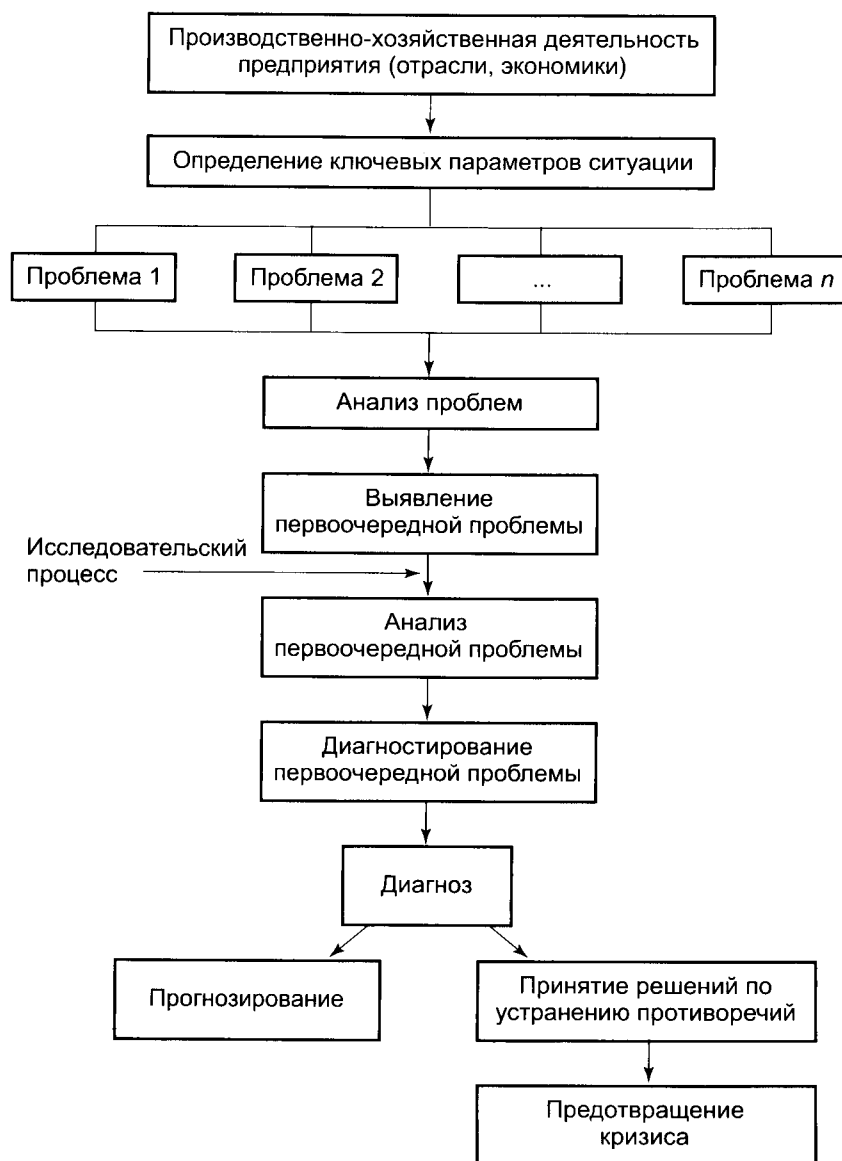


Рис 7.1. Алгоритм процесса диагностирования

Как видно из рисунка, контроль может зафиксировать несколько проблем негативного свойства. Задача аналитиков — проанализировать все проблемы, чтобы выявить ту из них, которая наиболее отри-

цательно воздействует на деятельность организации. После этого и начинается исследовательский процесс в форме диагностирования.

При постановке диагноза следует четко различать содержание функции контроля и исследовательской функции. Анализ проводится в организациях каждой функциональной службой – планово-экономическим отделом, финансовым отделом, отделами сбыта и маркетинга, производственным отделом и другими службами с помощью методов и приемов статистики. Иными словами, происходит фиксация выполнения или невыполнения плана по тому или иному технико-экономическому показателю за анализируемый период. Например, рост объема производства за год составил 103,6% (факт соотносим с планом). На этом работа аналитической функции заканчивается – она только констатирует перевыполнение плана на 3,6%. Задача же исследовательской функции в виде диагностирования – это глубокий научный процесс, который в данном примере она позволяет определить, за счет каких факторов достигнуто это превышение – за счет роста производительности труда (интенсивный фактор, т.е. положительный, так как рост объема производства произошел за счет роста производительности труда) или роста численности (экстенсивный, а значит, отрицательный фактор, и предприятию не стоит обольщаться по поводу роста производства).

Центральный вопрос в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющегося потенциала. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде и способствует сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Нецелесообразно немедленно предпринимать действия по устранению симптома. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию исследуемого объекта. Такую информацию можно собирать неформально или на основе формальных методов анализа рынка, анализа финансовых отчетов, интервьюирования, приглашения консультантов по управлению или опроса работников. В ходе наблюдений важно различать релевантную (уместную) и неуместную информацию.

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

Для оперативного управления кризисами необходимо располагать их четкой классификацией, критериями которой могут стать тип или вид кризиса; сфера влияния или возникновения кризиса; метод определения кризиса; степень развития кризиса; распределение кризиса во времени; характер учета кризиса; возможность регулирования кризиса.

## 7.2. Этапы и методы 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** – этап качественной идентификации объекта – подразумевает определение 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 – к промышленно развитым, развивающимся странам или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить форму собственности в этой системе – государственная, частная, акционерная и т.д.

**Второй этап** – количественная идентификация объекта, для чего используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

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), т.е. базу сравнения, с фактическими аналогами. Диагностика начинается с анализа, на основе которого выявляются общие закономерности и общие деформации 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. Она 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 многоэтапный процесс принятия решения. На каждом этапе определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:

1) построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;

2) решение управленческой задачи;

3) 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 о его экономическом и социальном развитии.

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

Например, кризис экономического строя является одной из четырех фаз цикла развития экономических систем и характеризуется



следующими признаками: сокращение объемов производства; падение занятости населения; инфляция; снижение уровня благосостояния населения.

Признаки следующей фазы – депрессии: минимальный объем производства, отсутствие роста цен, низкий уровень жизни людей. После депрессии наступает оживление – рост объемов производства, рост занятости населения и его доходов. Четвертая фаза цикла – подъем: отсутствие безработицы, полная загрузка производственных мощностей; превышение уровня ВВП данного уровня, имевшегося до начала цикла; повышение уровня благосостояния населения.

### **7.3. Информация в диагностике кризиса**

Роль информации в диагностике проблемы очевидна. При диагностике кризиса исследуется не статическое состояние объекта, а его развитие во времени. Если объект диагностики – экономика государства, то критериями диагностики являются макроэкономические показатели; если объект диагностики – отрасль, то критерии диагностики – основные технико-экономические показатели этой системы, применяемые в бухгалтерском учете.

Информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум основным блокам: 1) влияние факторов, стабилизирующих систему; 2) 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 – залог 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 работа с полученной информацией об объекте проходит три стадии: 1) группировка и обобщение; 2) обработка материала; 3) анализ. При прохождении этих стадий информация 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 информации к конкретной группе, подгруппе или классу по принципу сходства и однородности. Полученные результаты оформляются в виде аналитических матриц. Эта процедура позволяет выявить сравниваемые между собой объекты, особенности их развития. Затем полученные данные обобщаются.

На *второй* стадии рассчитываются индексы и определяются синтетические показатели для оценки состояния диагностируемого объекта, тенденций и закономерностей его развития.

На *третьей* стадии делаются выводы о состоянии диагностируемого объекта – в форме текста, дополненного графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом.

#### **7.4. Диагностика банкротства предприятия**

С точки зрения менеджмента возможное наступление банкротства является кризисным состоянием предприятия. Неплатежеспособности предприятия соответствует неудовлетворительная структура его баланса.

Нормативно-методическими материалами о несостоятельности (банкротстве) предприятий определена система коэффициентов для установления неудовлетворительной (или удовлетворительной) структуры баланса неплатежеспособных предприятий:

- коэффициент текущей ликвидности  $K_{тл}$ , или  $K_1$ , – норма коэффициента не менее 2;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами  $K_{осс}$ , или  $K_2$ , – норма коэффициента не менее 0,1;
- коэффициент восстановления платежеспособности предприятия  $K_{вп}$ , или  $K_3$ , – этот коэффициент рассчитывается в случае, если хотя бы один из коэффициентов  $K_1$ ,  $K_2$  принимает значение меньше критериального; норма коэффициента не менее 0,1;
- коэффициент утраты платежеспособности предприятия  $K_{уп}$ , или  $K_4$ , – рассчитывается в случае, если оба коэффициента  $K_1$ ,  $K_2$  принимают значения не менее критериальных.

$K_{\text{тл}}$  характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения его срочных обязательств. Коэффициент определяется как соотношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма II и III разделов активов баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог II раздела пассива баланса за вычетом строк 500, 510, 730, 735, 740):

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{стр. (180 + 330)}}{\text{стр. 770} - (\text{стр. 500} + 510 + 730 + 735 + 740)}$$

$K_{\text{осс}}$  характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Коэффициент определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог I раздела пассива баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса):

$$K_{\text{осс}} = \frac{\text{стр. 480} - 080}{\text{стр. 180} + 330}$$

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если  $K_{\text{тл}} < 2$ ,  $K_{\text{осс}} < 0,1$ .

$K_{\text{вп}}$  характеризует наличие реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность в течение определенного периода и определяется как отношение расчетного  $K_{\text{тл}}$  к его установленному значению. Расчетный  $K_{\text{тл}}$  определяется как сумма фактического значения  $K_{\text{тл}}$  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.

$$K_{\text{вп}} = \frac{K_{\text{тл}} + 6 / T(K_{\text{тл}} - K_{\text{тлн}})}{2},$$

где  $K_{\text{тл}}$  – 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;
- 6 – период восстановления платежеспособности;
- T – отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев).

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

При значении  $K_{\text{вл}} < 1$  определяется коэффициент утраты платежеспособности ( $K_{\text{уп}}$ ):

$$K_{\text{уп}} = \frac{K_{\text{тл}} + 3/T(K_{\text{тл}} - K_{\text{тлн}})}{2},$$

где 3 – период утраты платежеспособности предприятием (мес.).

Если  $K_{\text{уп}} > 1$ , у предприятия существует реальная возможность сохранить свою платежеспособность в течение ближайших трех месяцев; если  $K_{\text{уп}} < 1$ , такой возможности нет. Диагностика позволяет выявить наличие признаков несостоятельности предприятия, но формально это подтверждается решением арбитражного суда.

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 – диагностика предполагаемого банкротства 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, то оно в добровольном или принудительном порядке прекращает свою деятельность и начинает ликвидационные процедуры.

Цель антикризисного управления в этом случае – 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. Данная политика предусматривает реализацию следующих этапов 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 — это 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. Поэтому законом предусмотрена процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Уровень текущей угрозы банкротства определяется с помощью 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 собственного капитала ( $KP_{ск}$ ):

$$KP_{ск} = \frac{ЧП}{СК},$$

где ЧП – сумма чистой прибыли от реализации продукции;

СК – средняя сумма собственного капитала;

- коэффициента оборачиваемости активов ( $KO_a$ ):

$$KO_a = \frac{O_p}{A},$$

где  $O_p$  – сумма общего оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде;

A – 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 коэффициент демонстрирует 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 *пятифакторная модель Альтмана*; ее факторами являются показатели диагностики угрозы банкротства:

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), представляющий 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 они дают возможность оценить степень вероятности банкротства: очень высокая, высокая, возможная, очень низкая. С учетом полученного результата переходят ко второму этапу диагностики – определению масштабов кризисного состояния организации: легкий кризис, тяжелый кризис, катастрофа. В зависимости от масштабов кризисного состояния организации разрабатывается антикризисный механизм.

Заключительный этап диагностики банкротства – изучение основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия. 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 в перспективе вызвать банкротство предприятия. По итогам факторного анализа разрабатывается антикризисный механизм банкротства.

Задача менеджмента – своевременно обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта и которые если не предотвратят кризис, то хотя бы частично локализуют наиболее существенные его проявления. 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 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 предотвращения кризиса?
2. Какие проблемы может решить диагностика?
3. Можно ли считать диагностирование функцией?



## Глава 8

# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

---

**Проблематика.** Что такое реструктуризация организации? Когда возникает потребность в реструктуризации организации? Кто и как проводит реструктуризацию организации? Как оценить результаты реструктуризации организации? Почему реструктуризация организации является элементом антикризисного управления?

---

### **8.1. Потребность и необходимость в реструктуризации**

Переходный характер российской экономики требует особого подхода к выявлению и использованию факторов экономического развития, важную роль среди которых играет системная реструктуризация организаций. Она преследует цель быстрой адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования, мобильности управления, роста показателей экономического развития, увеличения уровня занятости, обеспечения стабильности российского общества.

Коренные преобразования на микроуровне проводились по ряду направлений: во-первых, изменение форм собственности расширило количество организационно-правовых форм предприятий; во-вторых, переход от отраслевого принципа управления к корпоративному потребовал изменения структуры промышленности в стране; в-третьих, переход к рыночным условиям хозяйствования изменил цели и приоритеты деятельности предприятий, что повлекло за собой преобразование структурной организации.

В рыночных условиях, где постоянны только перемены, возникает потребность в новых инструментах и методах, способных помочь предприятиям стать более эффективными. Обостряющаяся конкуренция инициирует стремление субъектов рынка догнать и перегнать остальных, пока не поздно, а для этого нужны механизмы, которые помогут решить появившиеся проблемы. Изменения в окружающей среде и кризисные явления также являются стимулами для преобразования бизнеса.

Современные формы преобразований представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

## Современные формы преобразований и их характеристика

Преобразование	Описание
Реструктуризация	Изменение производственных структур, в том числе замена и модернизация оборудования, рационализация иерархии управления, систем обработки информации
Переориентация	Изменение профиля продукции и услуг в соответствии с требованиями рынка или изменением общественных условий
Обновление	Преобразования в области стилей руководства, поведения руководителей. Сюда относится делегирование ответственности, расширение прав структурных звеньев и отдельных работников, стимулирование творческой деятельности и т.д.
Переоценка ценностей	Изменения в системе ценностей предприятия, его идеологии, предпринимательской культуре, социальных проблем

По оценкам зарубежных авторов, **преобразование бизнеса** – это организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы по четырем направлениям (элементам): рефреймингу, реструктуризации, оживлению (ревитализации) и обновлению.

**Рефрейминг** – это сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к *сознанию (мозгу)* компании. Часто корпорации упорно следуют своим представлениям и теряют способность вырабатывать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

**Реструктуризация** – это важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Реструктуризация имеет дело с *организмом* компании, поэтому конкурентоспособность, т.е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Реструктуризация – это область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, где часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и вол-

нения среди работников. Однако вознаграждение, если его инвестировать в оживление и обновление, может быть использовано для «залечивания ран» или для уменьшения их глубины. Многие компании останавливаются на реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами. Но они не станут по-настоящему конкурентоспособными, если не используют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ преобразования.

**Оживление (ревитализация)** — это усиление роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой. Часто источники роста неуловимы, что делает процесс его достижения более проблематичным и длительным, чем реструктуризация. Из всех четырех элементов оживление — самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании.

**Обновление** имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании. Оно обеспечивает людей новыми навыками и новыми целями, что позволяет компании регенерироваться (рис. 8.1).

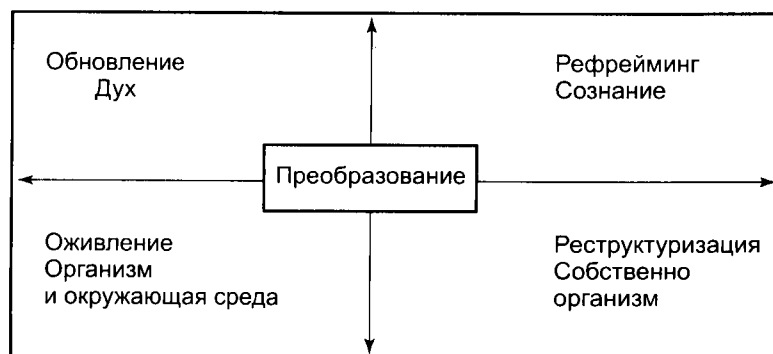


Рис. 8.1. Четыре элемента преобразования

Источник: Гуляр Ф., Келли Д. Преобразования организаций. — М.: Дело, 2000.

Существуют различные виды преобразований по определенным критериям (табл.8.2).

**Цели.** В зависимости от ситуации на предприятии осуществляются мероприятия *оперативного* (обеспечение выживания на короткий срок) и *долгосрочного* характера (восстановление конкурентоспособности на длительное время).

Таблица 8.2

## Типология преобразований

Критерий	Вид преобразований
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Краткосрочные (оперативные)</li> <li>• Долгосрочные</li> </ul>
Причины инициирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превентивные (упреждающие)</li> <li>• Кризисные (в условиях кризиса)</li> </ul>
Уровень преобразований	Преобразования в области: <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутренних факторов</li> <li>• внешних факторов</li> </ul>
Функциональное содержание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурные</li> <li>• Организационные</li> <li>• Производственные</li> <li>• Управленческие</li> <li>• Кадровые</li> <li>• Финансовые</li> <li>• Информационные</li> </ul>
Вид стратегии преобразований	Преобразования в рамках: <ul style="list-style-type: none"> <li>• наступательной стратегии</li> <li>• оборонительной стратегии</li> </ul>
Модели осуществления преобразований	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эволюционные</li> <li>• Революционные</li> </ul>

*Источник:* Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

**Стадия жизненного цикла предприятия.** В зависимости от стадии развития предприятия и его возможностей деятельность по реструктуризации можно разделить на два вида: 1) *превентивные* преобразования, цель которых – увеличение стоимости предприятия, сохранение собственности и другие задачи, связанные с поддержанием конкурентного статуса предприятия и повышением эффективности его функционирования; 2) преобразования предприятия, находящегося в *условиях кризиса*, сконцентрированные на решениях по возвращению дееспособности, преодолению кризиса и превращению предприятия в действующее.

**Уровень преобразований.** Изменения могут быть внутренними (выработка операционной, инвестиционной и финансовой стратегий создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования) и внешними (реорганизация видов деятельности и структуры предприятия путем расширения (слияния, присоеди-

нения), сокращения (разделения, выделения) и преобразования акционерного капитала).

**Функциональные сферы преобразований.** Реформирование предприятия можно представить как совокупность преобразований в следующих сферах: *производственной* (составляющие производственно-технической базы), *организационной* (экономико-правовые формы и принятое на предприятии распределение прав и обязанностей), *кадровой* (профессиональный и квалификационный состав работников), *финансовой* (активы и пассивы).

**Наступательная и оборонительная стратегии** осуществления преобразований. Предприятия, испытывающие финансовые трудности, чаще всего предпочитают *оборонительную* стратегию: предприятие, испытывая в течение определенного времени трудности с реализацией своей продукции, стремится сократить объемы производства, отказаться от убыточной продукции, соответственно сократив численность работников предприятия, распродать излишние производственные мощности и виды бизнеса, чтобы выправить свое финансовое положение. Один из вариантов оборонительной стратегии — политика предприятия, направленная на то, чтобы отстоять свои позиции на рынке в борьбе с конкурентами: сокращение затрат на производство, снижение цен и обеспечение себе успеха на рынке. Предприятие, руководствующееся *наступательной* стратегией, выходит на рынок с новыми видами продукции по более низким ценам, приобретает новые бизнес единицы, предприятия.

**Революционные и эволюционные модели изменений.** Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов, или радикально, в виде крупных скачков.

Для *революционной* модели управления изменениями характерны радикальное переосмысление, перепроектирование предприятий и производственно-хозяйственных процессов, глубокие и всеохватывающие перемены, мышление дискретными категориями (например, разрыв с прежними структурами), привлечение к участию убежденных сторонников перемен, использование для решительного устранения опасных тенденций.

*Эволюционные* изменения осуществляются в рамках организационного развития, которое определяется как долгосрочный, тщательный, непрерывный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и ее членов. Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система («организация» в инсти-

туциональном понимании). Цель изменений – одновременное повышение производительности организации и качества труда.

Особым средством и инструментом в процессе антикризисного управления является наиболее радикальный способ преобразований предприятий – **реструктуризация**.

Поскольку деятельность любой коммерческой организации ориентирована на достижение оптимального соотношения между прибыльностью и стабильностью, главная цель реструктуризации – обеспечение необходимых условий для достижения такого баланса. Структурным изменениям в данном случае подвергается какая-либо функция или совокупность функций организации – в зависимости от выбора объекта реструктуризации. Например, проводится **функциональная реструктуризация** – определенные структурные преобразования внутри организации исходя из ее функций, зависящие от выбора объекта реструктурирования и направленные на достижение оптимального баланса между эффективностью деятельности организации и стабильностью ее положения.

Существуют следующие виды функциональной реструктуризации:

- *производственная* (объект – конечный продукт производства, технология производства);
- *рыночная* (объект – система поставки и сбыта);
- *финансовая* (объект – денежные потоки внутри организации);
- *социальная* (объект – трудовые ресурсы);
- *управленческая* (объект – структура управления, стиль, отношения).

**Производственная реструктуризация** включает ряд элементов.

*Внедрение производственных инноваций.* Многие предприятия, находящиеся в кризисном состоянии, пытаются обрести свою нишу за счет радикальных производственных преобразований, т.е. производства совершенно новой продукции на прежних или вновь созданных мощностях. Другой пример проведения данного вида производственной реструктуризации – реинжиниринг или модернизация бизнеса.

*Технология реструктуризации.* Основной принцип данного вида производственной реструктуризации – интеграция различных предприятий внутри одного производственного комплекса в единую структуру в целях создания непрерывной технологической цепочки для производства и реализации какого-либо вида продукции. При этом, как правило, удается снизить себестоимость производимой продукции (в том числе потребляемой на разных стадиях технологического процесса), ускорить ее реализацию, варьировать по мере

необходимости ее качество и технические характеристики, а также нормализовать денежный оборот между организациями – звеньями технологической цепочки.

**Ф и н а н с о в а я** реструктуризация рассматривает движение денежных потоков. Поскольку состояние входящих и выходящих денежных потоков на конкретный момент находит отражение в балансе, то удобно рассматривать данный вид реструктуризации в разрезе статей баланса организации. Поэтому финансовая реструктуризация, в свою очередь, подразделяется на реструктуризацию активов и реструктуризацию пассивов.

*Реструктуризация активов* включает в себя реструктуризацию внеоборотных активов и дебиторской задолженности.

Реструктуризация внеоборотных активов заключается, как правило, в максимальном сокращении доли непродуктивных и малопродуктивных активов в их совокупной структуре. Этот принцип можно образно назвать «технологией управления воздушным шаром», поскольку в целях благополучного выхода организации из кризиса она сбрасывает «балласт».

*Реструктуризация пассивов* включает в себя реструктуризацию собственного капитала и кредиторской задолженности.

Реструктуризация собственного капитала ставит целью изменение структуры собственников организации. Фактически речь идет либо о смене собственников организации (как номинальных, так и реальных), либо об усилении позиций определенных сторон за счет других.

Реструктуризация кредиторской задолженности проводится, как правило, двумя способами: пролонгация (замораживание) части либо всего объема задолженности и реформирование организации.

Реформирование, а точнее «реинкарнация», организации – типичный, хотя и не совсем корректный способ проведения финансовой реструктуризации. Суть его заключается в создании на базе предприятий-должников новых организаций, куда по заключенным договорам переводятся все «здоровые» активы (имущество, оборудование, персонал) инициатора реструктуризации в обмен на только что выпущенные акции новых структур. В результате первоначальное предприятие, обладающее теми же активами, однако не обремененное обязательствами, продолжает благополучно существовать, но уже под новым именем (именами). «Старое» же предприятие, не имеющее никаких активов, является формальным ответчиком по обязательствам.

**У п р а в л е н ч е с к а я** реструктуризация предполагает изменение внутрисистемных отношений – управление организацией, стра-

тегия ее развития, взаимодействие между различными элементами, преобразование структуры и системы управления.

Во всем мире фирмы, занимающиеся бизнесом, считают необходимым провести реструктуризацию своей деятельности, направлений работы и даже стратегических целей. Крупные корпорации в США, Европе, Азии и Латинской Америке вынуждены приспосабливаться к новым условиям под влиянием следующих фундаментальных изменений:

1) растущее значение рынков капитала, которые определяют стоимость капитала, стоимость компаний и относительную степень их риска;

2) интенсивное развитие и использование информационных технологий во всех сферах корпоративного планирования и деятельности: информационная революция охватила банки, финансовые структуры, фирмы, занятые обслуживанием бизнеса, а также производственные фирмы. Информационные технологии позволяют создавать новые отрасли услуг, которые несколько лет назад нельзя было представить: продажа предметов потребления и других товаров через Интернет, другие виды торговли, осуществляемые с помощью электронной сети;

3) рост благосостояния и более высокие требования потребителей к жизненным стандартам и качеству товаров и услуг. Повышение уровня благосостояния приводит к неожиданным изменениям предпочтений потребителей и возможностей рынка. В результате таких изменений компании, выпускающие традиционные потребительские товары, проигрывают, а компании, поставляющие предметы роскоши и штучные товары, выигрывают.

4) растущее понимание необходимости максимального повышения благосостояния акционеров как основной цели корпорации;

5) все большее понимание менеджерами корпораций важности реструктуризации и повышения стоимости акций; в противном случае конкуренты предпримут попытки поглотить их компанию. Попытки конкурентов поглотить государственные компании на рынках капитала свидетельствуют о явственной тенденции к доминированию корпоративных требований и приоритетов.

Корпорации проводят реструктуризацию для решения таких задач, как совместная деятельность; рост и разностороннее развитие; соответствие требованиям рынка капитала; пересмотр приоритетов сфер бизнеса; изменение целей менеджмента.

*Совместная деятельность* характерна для экономических структур, созданных в результате организационных изменений (возможно, слияния или разделения). Если стоимость вновь созданной ком-



пании превышает сумму стоимости двух объединившихся компаний, то это может быть результатом эффективности совместной деятельности. Такой эффект достигается благодаря увеличению доходов или снижению расходов.

**Рост и разностороннее развитие.** В большинстве случаев реструктуризация продиктована необходимостью получения дополнительной прибыли и экономических выгод на основе расширения производства, формирования более разветвленной сети распространения товаров, а также создания более прочной экономической базы для поддержания научных исследований и разработок и проведения рекламных кампаний. Недавние слияния в нефтедобывающей, алюминиевой, фармацевтической отраслях промышленности ряда стран отчасти произошли именно по этим причинам.

**Соответствие требованиям рынка капитала.** От стоимости ценных бумаг компании на рынке капитала зависит, будет ли эта компания поглощаемой или поглощающей в случае возможного слияния. Кроме того, потенциальная стоимость дочерней компании на рынке капитала может привести к ее отделению — полному или частичному — от основной фирмы. Наконец, стоимость ценных бумаг компании определяет «уровень вознаграждения», к которому данная компания может стремиться. Названный уровень имеет непосредственное отношение к стоимости капитала и определяет степень финансовой поддержки, которую получают будущие инициативы менеджеров компании.

**Пересмотр приоритетов сфер бизнеса.** В конце 90-х гг. XX в. многие компании старались определить для себя ведущую сферу бизнеса. Потребность в такого рода действиях объясняется несколькими факторами:

- стоимость акций компании на рынке ценных бумаг в значительной степени определяет ведущую сферу бизнеса;
- высокая стоимость акций на рынке ценных бумаг характерна для быстрорастущих коммерческих структур или групп компаний, которые предусматривают в своей деятельности высокие технологии, информационные технологии и секторы «новой экономики»;
- компании с высокой стоимостью получают крупные преимущества, в том числе возможность обеспечения низкого уровня капитальных затрат, могут отклонять нежелательные предложения о слиянии и реализовывать без особых усилий подобные предложения в отношении других компаний.

**Изменение целей менеджмента.** Менеджеры могут преследовать цели повышения своего личного благосостояния в ущерб корпора-

тивному. Иногда они ради престижа стремятся увеличить численность сотрудников корпорации, которая не соответствует ее размерам, вследствие чего избыточный персонал приводит к снижению прибыли и стоимости акций. Менеджеры могут также стремиться к созданию более спокойной обстановки на работе, даже если это приведет к снижению стоимости акций.

Работая в частной фирме, они могут попытаться добиться объединения с государственной компанией, что повышает ликвидность собственности, которой они располагают.

## **8.2. Принципы и критерии эффективности реструктуризации**

**Реструктуризация предприятия** – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов организации. Ее *цели*:

- обеспечить стабильное и эффективное функционирование;
- увеличить объем поступлений в бюджеты субъектов Российской Федерации и городов;
- оздоровить обстановку за счет увеличения рабочих мест и регулярно выплачиваемой заработной платы.

При реструктуризации должны быть соблюдены следующие *требования*:

- 1) сохранение сформировавшегося научного, технического, производственного и кадрового потенциала;
- 2) согласование интересов всех сторон, целевая ориентация на сбалансированность, гармонию интересов фирмы, потребителей и общества;
- 3) решение проблем погашения задолженности перед кредиторами;
- 4) увеличение реальных поступлений в бюджет;
- 5) минимально возможное сокращение и создание новых рабочих мест;
- 6) защита прав акционеров.

Реструктуризация, являясь составляющей частью стратегии, представляет собой лишь один из инструментов достижения долгосрочных целей предприятия. Далее должны быть задействованы механизмы использования имеющихся у предприятия преимуществ.

При разработке и реализации стратегии происходят итерационный процесс оценки внешних условий деятельности, внутрифирменного потенциала; идентификация внутрифирменного потенциала и внешних условий; выбор стратегии; разработка мер реализации этой стратегии.

Эффективность реструктуризации в значительной мере зависит от **принципов** ее осуществления — это основное правило, в соответствии с которым осуществляются изменения на предприятии, достигается успех, решаются проблемы (рис. 8.2).

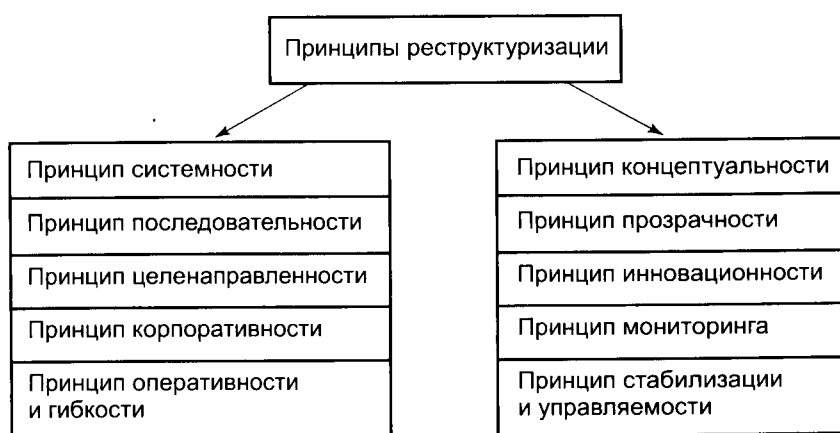


Рис. 8.2. Принципы реструктуризации

**Принцип системности** — это поиск и определение связей, целостности, сопоставление свойств, нахождение границ внутренней и внешней среды. Данный принцип позволяет концентрировать внимание на главном, оценивать связи, разграничивать их на внешние и внутренние, понимать свойство как проявление целого в одном случае и как проявление отдельного — в другом.

**Принцип последовательности** требует проведения исследования по определенной, заранее разработанной технологии. В использовании этого принципа большое значение имеет ответ на вопрос, с чего начать и как двигаться к результату. При этом каждый предыдущий этап становится исходной базой для последующего.

**Принцип целенаправленности** означает, что любое преобразование должно иметь вполне определенную цель, которая определяет выбор решений и последовательность их разработки, интегрирует деятельность в самых сложных ее вариантах. К началу процесса реструктуризации необходимо иметь ее четкий план и полностью представлять предполагаемый результат, коренные изменения, которые произойдут в деятельности компании. Реструктуризация компании — долгосрочная стратегическая задача, требующая постоянных, целенаправленных усилий. Важно, чтобы разрешение временных

кризисных ситуаций не сводило на нет долгосрочные стратегические действия, а служило бы их поддержкой.

**Принцип корпоративности**, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени, — это понимание и принятие всеми работниками целей реструктуризации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

**Принцип оперативности и гибкости**. При реструктуризации часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к меняющимся условиям. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

**Принцип концептуальности**. Реструктуризация должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (цели, этапы, фазы, функции) для различных по экономическому содержанию процессов управления.

**Принцип прозрачности**. Любой работник организации должен знать и понимать сущность и значение тех мероприятий, которые проводятся при реструктуризации. Целевая ориентация на сбалансированность, гармонию интересов фирмы, потребителей и общества в результате эффективного управления приводит к оптимальным решениям. Важно не испортить то хорошее, что было в организации.

**Принцип инновационности или постоянного улучшения** — это постоянный поиск и инициирование перспективных изменений потребностей, использование новых форм коммуникации (например через Интернет), стремление быть первым. Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно систематически и непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации.

**Принцип мониторинга или эффективного контроля**. Контроль — это обратная связь, позволяющая корректировать все действия, находить и оценивать новые решения. Реструктуризация предусматривает сокращение затрат за счет ликвидации ненужных или убыточных видов деятельности, улучшением качественного состава руководителей и всего персонала, но требует наличия четких критериев оценки эффективности деятельности и точной системы отчетности. Процесс должен сопровождаться разработкой эффективных механизмов контроля (планы действий, отчеты о достигнутых резуль-

татах, личной заинтересованности и ответственности руководства), без которого невозможна успешная реструктуризация. Показатели контроля необходимы на каждом этапе реструктуризации.

**Принцип стабилизации и управляемости.** Изменения, которые происходят при реструктуризации, не должны проводиться стихийно. Долгая реструктуризация ведет к застою, поэтому при ее проведении необходимо соблюдать ограниченность во времени. Главной задачей здесь является возможность проведения успешных изменений, которые заключаются в использовании собственных достижений и превращении их в фундамент последующей деятельности.

Эффективность проведения реструктуризации связана с определением ее **критериев**.

Специалисты Российского центра приватизации выделяют два типа критериев:

- «жесткие», которые поддаются количественному измерению;
- «эластичные», которые не могут быть измерены количественно.

**«Жесткие» критерии** эффективности реструктуризации – это привлечение внешних инвестиций; создание совместных предприятий; установление стратегического партнерства; повышение объемов реализации; увеличение объемов экспорта; снижение издержек производства. Согласно данным критериям компания должна реализовывать рекомендованные инвестором изменения таким образом, чтобы они привели к позитивным результатам, которые могут быть измерены и подтверждены документально (например, расширение рынков сбыта, явившееся результатом осуществления рекомендованных изменений).

**«Эластичные» критерии** эффективности реструктуризации – это число руководителей верхнего и среднего звена, охваченных программами помощи; степень участия российских консультантов в реализации проектов технической помощи; количество регионов, занятых осуществлением программ реструктуризации; число слушателей тематических семинаров по изучению позитивного опыта; количество распространенных учебных пособий, книг и материалов. «Эластичные» критерии учитывают позитивные результаты реструктуризации, которые не поддаются прямому измерению, но могут быть отнесены к долгосрочным инвестициям в «человеческий капитал».

Поскольку у большинства руководителей российских предприятий не хватает разнообразных управленческих и профессиональных навыков, необходимых для работы в рыночных условиях, то важным элементом эффективного проведения системных реформ становится ознакомление управляющих с возможными путями решения проблем.

### 8.3. Организация реструктуризации

В настоящее время большинство специалистов в области управленческого консалтинга предлагают базовую версию процесса реструктуризации, которая предусматривает достаточно жесткую последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации (табл. 8.3).

Базовая версия, однако, отображает лишь последовательность действий и не дает представления о существующих возможностях и механизме выбора направлений преобразований, вариантов решений в зависимости от состояния предприятия, ситуационных факторов.

Таблица 8.3

Базовая версия процесса реструктуризации

Полная диагностика предприятия	Анализ и разработка концепции	Программа реструктуризации	Реализация программы реструктуризации
Финансовое состояние Состояние активов Объемы продаж Загрузка фондов Рентабельность цеха, участка Структура издержек	Миссия Критерии успеха Бизнес процессы Сегменты рынка Потребители Специализация Конкуренты Стратегия роста или выживания Текущие стратегии	Бизнес-планы Планы действий Описания новых функций Описания бизнес-процессов Система учета Функциональные стратегии, модели План персонала	Детализация планов Информирование сотрудников Стимулы активного участия Контроль сроков Финансовая и производственная реструктуризация

Последовательность действий (этапов) при осуществлении конкретной программы реструктуризации:

- 1) определение целей развития и критериев их достижения;
- 2) оценка экономического потенциала предприятия;
- 3) анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;
- 4) формирование путей и проектов решения проблемы;
- 5) оценка инновационного потенциала;
- 6) выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий);
- 7) прогноз, анализ и оценка вариантов реформирования предприятия;
- 8) разработка программы реструктуризации;
- 9) оценка источников ресурсов, распределение ресурсов;

- 10) выделение первоочередных проектов;
- 11) формирование команд;
- 12) выбор и фиксация стратегии и программы реформирования;
- 13) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.

14) определение первоочередных организационных шагов.

**Этап 1.** Как показывает опыт, на многих предприятиях четко сформулированные цели или отсутствуют, или давно не пересматривались, или их достижение не поддается контролю (они сформулированы в лозунговом стиле, и их результат неясен, а степень его достижения не может быть измерена).

Поэтому необходимо начать с предварительного обсуждения вопросов «Чего мы хотим?» и «Каково состояние нашего предприятия?». Формулировка целей — это сложный процесс, реализуемый в несколько итераций. На этом этапе дается только общее, предварительное определение цели и намечается структура подцелей и критериев степени их достижения. Но даже предварительная формулировка целей и критериев задает определенное направление поиска и мотивирует активную работу участников. В этом случае эффективно и в высоком темпе реализуется естественная логика поведения: «Если ясно, что нам угрожает и чего мы хотим, и этого можно достичь, то какие барьеры, проблемы имеются на пути достижения желаемого, какие задачи нужно решить и что можно сделать, чтобы достигнуть желаемых целей?».

Ответы должна дать проблемная диагностика. Она может проводиться несколькими методами, выбор которых зависит от ситуации, и в первую очередь — от концепции и принципов, которые выбирает руководство. Прежде всего, необходимо определить, к какой из двух крайних концепций оно тяготеет:

- концепция выживания, эволюционного развития (плавно, с минимальными перестройками, но надежно улучшать показатели, вплоть до выхода из банкротного состояния, и удерживаться на достигнутых позициях);
- концепция прорыва, существенного улучшения всех критериев за минимальное время, ориентация на захват лидирующего положения на рынке (привлекательная, но более рискованная стратегия).

В первом случае целесообразен дескриптивный, описательный подход — от достигнутого состояния к возможным перспективам. Главное внимание уделяется аудиту, оценке, анализу причин сложившегося состояния, выявлению лежащих на поверхности резервов и имеющихся заделов.

Во втором случае более целесообразен нормативный подход – от целей, от конечных результатов к средствам их достижения. Главное внимание уделяется вариантам и способам достижения поставленных целей, включая коренную реорганизацию предприятия.

Предпочтительно разумное сочетание обоих подходов.

**Этап 2.** Существуют различные методы оценки составляющих потенциала. В целом они имеют общие черты, но у них есть и некоторые отличия. В систему классификации методов оценки постоянно добавляются новые классификаторы, которые только затрудняют выбор методов оценки. Одной из причин этого является сложность предмета оценки и неделимость экономического потенциала на независимые компоненты. Границы между компонентами размыты, и зачастую найти «разделяющую полосу» бывает трудно.

В настоящее время отсутствует методика, позволяющая комплексно оценить готовность и способность предприятия к использованию им собственных возможностей. Поэтому к оценке экономического потенциала могут быть применены многие методы системного анализа, которые позволяют исследовать систему управления, производственную составляющую предприятия, финансовую и т.д. Наиболее часто используются методики, основанные на индикаторном методе и методе экспертных оценок. Они характеризуют уровень потенциала и призваны помочь руководству предприятия проанализировать сложившуюся ситуацию, выявить резервы повышения, выбрать приоритетные направления его развития.

Опыт показал, что улучшение результатов может быть получено в основном за счет повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и их развития. Причем, как правило, имеется серьезный потенциал (50–60%) повышения эффективности, который можно реализовать, главным образом, за счет совершенствования механизмов управления. Поэтому в качестве реальных и доступных возможностей организации в первую очередь рассматриваются возможности совершенствования управления.

**Этап 3.** Дополняющие и более конструктивные выводы можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя сначала главные факторы успеха и неуспеха, влияющие на конечный результат, анализируя причины низких результатов и формулируя проблемы (узкие места) и задачи, которые нужно решать, чтобы достичь желаемых целей.

Из перечня проблем необходимо выделить сравнительно небольшую часть наиболее важных, ключевых (например, без решения которых цель не может быть достигнута и/или которые дают 80–90% вклада в достижение цели). Их называют еще стратегически



важными проблемами, а изменения, соответствующие их решению, — основными направлениями или стратегией развития. Именно эти направления и проблемы должны быть непрерывно в поле зрения руководства верхнего звена управления.

Чаще всего ключевыми являются следующие проблемы:

- отсутствие четких целей, стратегии и программы развития;
- отсутствие эффективной финансовой системы, позволяющей оценить и контролировать финансовое состояние предприятия, прогнозировать угрозу банкротства и избегать ее за счет эффективной финансово-экономической политики;
- наличие слабой маркетинговой службы;
- низкое качество продукции при относительно высоких ценах на нее;
- быстрое устаревание ассортимента продукции, медленное реагирование на изменение спроса;
- неудовлетворительная система управления (плохая управляемость, нечеткое распределение функций, излишняя централизация, медленная реакция на изменения);
- недостатки производства (слишком продолжительный производственный и финансовый цикл, большая «незавершенка», потери, низкая технологическая дисциплина и др.);
- недостаточная информированность работающих (о целях и задачах, а также истинном положении предприятия);
- психологическая и (или) профессиональная неготовность большинства руководителей верхнего и среднего звена к эффективной работе в рыночных условиях;
- дефицит специалистов, владеющих эффективными методами работы в рыночных условиях, и др.

**Этап 4.** Это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала предприятия. Он заметно отличается от других тем, что ориентирован на генерацию максимально возможного количества идей, является наиболее творческим и чувствительным к помехам. Этот этап должен проходить в свободной обстановке и требует несколько необычного для практиков взгляда на привычные вещи — в частности, нужно забыть о текучке, требовании реализуемости идей, иначе это сильно ограничит их перечень и может привести к потерям части потенциала развития. Над созданием соответствующей обстановки обычно работают психологи.

Существуют различные подходы и технологии генерации идей относительно решения проблем. В условиях экспресс методов наиболее подходящим представляется сочетание технологии «мозгового штурма» с морфологическим анализом, проводимым консультан-

тами. Аналогично прорабатываются не только проблемные, но и другие, более ясные задачи, и формируются темы проектов.

Все проекты сводятся в единое «поле проектов»; каждый из них оценивается по единому перечню критериев (обусловленных целевыми установками) и по единой методике.

В конце этого этапа появляется стратегически важный результат – уточненная оценка потенциальных возможностей предприятия, которые и конкретизируются в форме перечня (поля) возможных проектов.

**Этап 5.** Более точная экспертная оценка делается по инновационному потенциалу, влияющему на главный фактор повышения конкурентоспособности – эффективность. В этом случае выделяются три группы основных способов повышения эффективности – за счет: 1) управленческих решений, реализующих уже имеющиеся резервы; 2) структурных изменений; 3) инноваций.

Необходимо выяснить, за счет каких конкретных средств можно обеспечить рост эффективности:

- выявление и полное использование имеющихся резервов за счет формирования заинтересованности людей в увеличении отдачи и повышении эффективности. Основным средством здесь является создание и практическое использование эффективного (по конечным результатам) комплексного механизма управления. Он, в первую очередь, должен содержать механизмы мотивации, активизации и стимулирования труда, противозатратные механизмы, механизмы ценообразования, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, систему повышения профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;
- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции (из числа существующих). Основными средствами реализации подобных структурных изменений являются техническое перевооружение, реконструкция с выбором рациональной ассортиментной политики, сформированной с учетом маркетинговой информации;
- создание и рациональное использование новых видов продукции, услуг и новых технологий за счет активизации инновационных процессов. Основным средством является проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и (или) подготовка и проведение программ по опытному и промышленному внедрению разрабатываемых или уже разработанных новшеств (инновационные программы).

В результате решения задачи строится параметрическая зависимость (нарастающим итогом) результата, эффекта (например, прибыли или объема выпуска продукции и др.) от объема затрачиваемого ресурса (денег, материалов и др.)

**Этап 6.** Задача данного этапа – используя сформулированные на предшествующих этапах пути решения проблем и оценки имеющегося потенциала («поля проектов»), выделить сравнительно небольшую часть наиболее важных проектов, которые вносят основной вклад в достижение целей.

При проведении диагностики основной целью является предварительная оценка и выделение наиболее важных (приоритетных) направлений для дополнительной, более тщательной проработки. Поэтому используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах. Наиболее простым способом является отнесение каждого направления (проекта) к первой, второй или третьей группе важности (приоритетности). Далее рассматривается самая приоритетная группа проектов.

Другой вариант процедуры – оценка важности каждого из проектов (например, по пятибалльной или 10-балльной шкале), с последующим их ранжированием по мере убывания балла и выделением в начале списка группы наиболее приоритетных.

**Этап 7.** Оцениваются последствия реализации приоритетных направлений деятельности. Оценка проводится по критериям, характеризующим степень достижения поставленной цели (например, «выход на безубыточное функционирование»). Уточняются желаемые сроки достижения цели.

**Этап 8.** Основные задачи – детализация выделенных приоритетных направлений деятельности до перечня конкретных работ и ответственных исполнителей (требуются 2–3 часа групповой работы); предварительная оценка ожидаемых результатов, сроков, необходимых ресурсов; разработка системы, управляющей реализацией работ, системы мотивации (стимулирования) исполнителей.

**Этап 9.** Дается оценка источников, прежде всего финансовых ресурсов, для реализации программы реформирования. Типичными источниками финансирования являются собственные финансовые средства предприятия, кредиты и другие виды заемных средств. Меры по программе реструктуризации, как правило, высокоэффективны и в значительной мере могут быть источниками самофинансирования (за счет реинвестирования части финансов, получаемых путем сокращения дебиторской задолженности, реализации сверхнормативных запасов и т.п.). Фиксируется предполагаемая динамика

поступления финансов, с помощью которой можно уточнить приоритеты и порядок финансирования мероприятий, включаемых в программу реформирования предприятия.

Определяются первоочередные по времени и высокоэффективные проекты, для реализации которых руководство выделяет финансовые ресурсы. При этом проверяется сбалансированность финансовых потоков.

**Этапы 10–11.** Основные задачи – продемонстрировать возможности эффективной работы в команде; предварительно проработать первоочередные проекты и отобрать часть из них для дальнейшей доработки и реализации.

Команды формируются с участием консультантов-психологов и обучаются основным правилам командной работы.

Первоочередные проекты (3–5) выбираются из числа приоритетных и прорабатываются группами в течение 1,5–2 дней (с участием консультантов).

**Этап 12.** Стратегически важные первоочередные изменения:

- создание маркетинговой службы и изменение маркетинговой стратегии;
- создание службы стратегического планирования;
- упорядочение функций подразделений и соответствующее изменение организационной структуры;
- создание эффективной системы финансового учета, планирования и контроля;
- изменение ассортиментной политики, создание новых видов продукции;
- создание системы управления инновационными процессами;
- реорганизация системы управления персоналом;
- переподготовка руководства верхнего и среднего звена в области экономики, финансов и управления;
- создание информационно-аналитического центра.

Создание и реализация этих направлений в наибольшей мере способствуют достижению желаемых результатов. Этот перечень типичен для российских организаций.

**Этап 13.** Оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли она возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

**Этап 14.** Конкретизируются организационные шаги, которые необходимо предпринять в ближайшее время – например, подготовка и издание приказов, информирование всех работников предприятия о разработке программы реформирования и т.п.

Сформированные во время коллективной работы команды по ключевым проектам впоследствии дополняются необходимыми специалистами, оформляются временные трудовые коллективы (с дополнительной оплатой) и начинается интенсивная проработка (где необходимо – с консультантами) проектов главных изменений.

Одновременно готовятся условия для реализации этих проектов, и прежде всего проводится работа с людьми. Это самый важный фактор (как и прежде в критической ситуации «кадры решают все»).

Как показывает опыт, обучение навыкам, которые требуются на каждом рабочем месте для реализации изменений, является необходимым, но недостаточным. Важно общее понимание руководителями всех уровней и служащими ситуации (общая система ценностей), проблем, совместных задач. Только в этом случае проблемы могут решаться слаженно в условиях высокой неопределенности и изменчивости.

Руководство должно ежеквартально анализировать ход выполнения программы реструктуризации предприятия, выделяя конкретные мероприятия, включенные в программу, но не реализованные в намеченные сроки и не обеспечившие ожидаемые экономические эффекты. По каждому случаю выделяют его причины и необходимые меры, позволяющие компенсировать или предотвратить негативные воздействия внутренней и внешней среды (с указанием конкретных ответственных и виновных лиц).

Для более эффективного реформирования необходимо привлекать консультантов, основная задача которых – вскрыть проблему, найти причины ее появления и эффективные способы разрешения.

Эффективность консультирования зависит не только от консультанта, но и от существующих на фирме управленческих отношений, а также налаживаемых взаимоотношений между топ-менеджерами фирмы и консультантами. Наибольший успех достигается, тогда когда консультанту удается научить и побудить топ-менеджера самостоятельно осмысливать и переосмысливать ситуации на уровне рефлексивного управления, для которого изучение экономического потенциала и его использование станет естественным систематизирующим фактором.

#### **8.4. Роль реструктуризации в антикризисном управлении**

Реструктуризация на уровне предприятия может быть представлена по трем направлениям:

- вхождение на рынок новых фирм или их относительный рост;
- реструктуризация и реорганизация действующих фирм;
- выход с рынка фирм, терпящих банкротство, или свертывание неэффективных фирм.

Антикризисная реструктуризация направлена не только на предупреждение банкротства (оздоровление), но и на минимизацию его отрицательных последствий (передача имущества более эффективным собственникам без ликвидации рабочих мест).

Массовое банкротство предприятий в современных российских условиях неосуществимо, поскольку многие из них являются градообразующими или особо значимыми (там работает значительная часть жителей населенного пункта, выпускается необходимая для него или стратегически важная продукция). Поэтому внешнему управлению чаще всего приходится заниматься не ликвидацией, а оздоровлением фирмы, искать пути мирового соглашения с кредиторами. При этом особенно важна стратегия, **выбор приоритетного направления** деятельности компании.

Многие российские фирмы плохо представляют, что нужно делать для реализации своих стратегических целей, какие потребуются ресурсы, почему организация движется именно в данном направлении. Между тем стратегия должна иметь определенную внутреннюю структуру, которая возникает в результате расщепления общей стратегической цели на локальные, но взаимосвязанные задачи. Для этого нужно иметь структурированное информационное поле, в котором руководитель мог бы легко ориентироваться и принимать решения.

Опыт консалтинга в данной области показывает, что наиболее успешными изменениями являются те, которые начинаются в критической ситуации, т.е. чем больше реальная опасность кризиса или банкротства, тем больше вероятность успеха, поскольку в последнем случае стимулируются инициатива и активная инновационная деятельность, создание совершенно новых и более эффективных механизмов управления. В зависимости от стадии эволюции предприятие может быть:

- 1) кризисным;
- 2) стабильным;
- 3) активным;
- 4) процветающим (табл. 8.4).

Для большинства предприятий необходимо провести реструктуризацию, заключающуюся в приведении организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствие с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами. Это значит, что надо осуществить изменения в организационной и производственной структуре, активах, задолженности, составе персонала и т.д., что обеспе-

Таблица 8.4

## Базовые характеристики различных типов предприятий

Базисные характеристики	Кризисное предприятие	Стабильное предприятие	Активное предприятие	Процветающее предприятие
Характер развития	Выживание	Сплоченность	Баланс интересов	Трансформация
Перспектива	Личная	Групповая	Предприятия	Корпоративная культура
Планирование	Разорванное по функциям	Текущее	Стратегическое	Эволюционное
Концентрация внимания	Рассеянное	Ориентированное на функцию	Ориентированное на результат	Ориентированное на совершенствование
Тип изменения	Наказание	Приспособление	Плановое	Программное
Структура	Формальная	Иерархическая	Матричная	Сетевая
Руководство	Принуждающее	Обучающее	Целевое	Доверительное
Коммуникация	Вынужденная	Обратная связь	Управленческий учет	Сквозная связь

чит как минимум выход на безубыточный режим работы. Разумеется, это должно быть не разовым мероприятием или очередной кампанией, а представлять перманентный процесс.

В антикризисном управлении реструктуризация может применяться в трех основных ситуациях:

- предприятие находится в состоянии глубокого кризиса. В современной российской экономике такая ситуация характерна для большинства государственных и приватизированных предприятий;
- текущее положение предприятия можно признать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности неблагоприятны. Предприятие сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, отклонением фактического состояния от запланированного (снижение показателей продаж, прибыли, рентабельности, уровня спроса, денежных поступлений, увеличение затрат и пр.). В этом случае реструктуризация является реакцией на негативные изменения, пока они не приобрели еще необратимого характера;

- текущее положение предприятия благополучно. Задача предприятия – ускоренное наращивание отрыва от ближайших конкурентов и создание уникальных конкурентных преимуществ. Причем в случае ранней идентификации кризисной ситуации предоставляется большая свобода маневра и более широкий выбор антикризисных процедур, в том числе методов и средств реструктуризации.

Весь спектр возможных средств в ходе реструктуризационных преобразований можно представить в виде комплекса мероприятий оперативного и долгосрочного (стратегического) характера.

В рамках общей концепции путем реализации *оперативных* мероприятий должна быть решена проблема ликвидности (сокращение дебиторской задолженности, уменьшение запасов, сокращение инвестиций, продажа ненужного имущества), а также задача улучшения результатов деятельности (за счет сокращения затрат на персонал, материальных затрат, прочих затрат, в том числе за счет улучшения качества и снижения потерь от брака; стимулирования продаж; повышения оборота в короткие сроки).

На более отдаленную перспективу предприятию следует осуществить глубокие, обусловленные рынком внутренние *стратегические* преобразования (рис. 8.3).

Предприятие только в том случае может достичь долгосрочного восстановления конкурентоспособности, когда на основе изучения условий рынка и конкуренции будет выработана адекватная стратегия, создана эффективная организационная структура, исследованы и преобразованы слабые стороны производственных процессов, реформирована система управления.

Однако большинство отечественных предприятий, как правило, упускает наиболее благоприятное время для осуществления структурных преобразований, многие предприятия имеют признаки банкротства, а у значительной части основные реструктуризационные мероприятия разрабатываются уже в рамках арбитражных процедур. На данной стадии предприятие не является полностью самостоятельным хозяйствующим субъектом, так как его деятельность контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов и внешним управляющим. В подобных условиях основной вопрос – выяснение возможности или невозможности восстановления дееспособности предприятия, поиск путей выхода из сложившейся ситуации с минимальными потерями, учитывая интересы трудового коллектива, бюджета и кредиторов.

Таким образом, механизм банкротства должен рассматриваться не столько как средство по ликвидации неплатежеспособного пред-





Рис.8.3. Комплекс оперативных и стратегических мероприятий.

*Источник:* Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблшер, 2002.

приятия, а прежде всего как возможность в рамках арбитражного процесса, в том числе за счет реструктуризации предприятия, обеспечить создание новых или сохранение старых, но реформированных бизнес-единиц, способных вписаться в рыночный процесс и нормально функционировать в его рамках.

### Вопросы

1. Когда возникает необходимость в реструктуризации?
2. Каково практическое значение принципов реструктуризации?
3. Что определяет эффективность реструктуризации?
4. Какие проблемы позволяет решить реструктуризация в антикризисном управлении?
5. Какие организационные факторы определяют успех реструктуризации?

## 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?

---

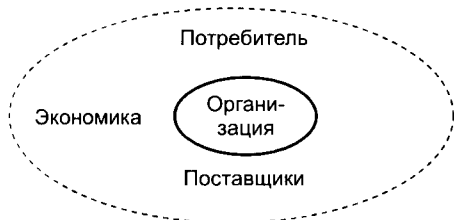
### 9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Например, по данным газеты «Труд» от 30 марта 2004 г., в Российской Федерации 40% убыточных предприятий. Просроченные кредитные задолженности на конец января 2004 г. составили 1,2 трлн. руб. 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 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 благополучные ранее предприятия оказались в состоянии неплатежеспособности? Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации.

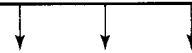
Еще 30 лет назад отсутствовали стратегические принципы управления предприятиями. Только на стыке 60–70-х гг. появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление» (рис. 9.1). Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса.

Малоподвижная внешняя среда



**До 30-х годов**

Управление на принципах:  
краткосрочных планов  
мероприятий текущего  
контроля



Подвижная внешняя среда, изменения незначительные, но узнаваемые



**30–70-е годы**

Управление на принципах:  
• долгосрочного  
планирования;  
• маркетинга;  
• контроля по схеме  
обратной связи



Быстро меняющаяся внешняя среда, неожиданные и неузнаваемые изменения



**С 70-х годов**

Стратегическое  
управление  
на принципах:  
• стратегического  
планирования;  
• стратегического  
маркетинга;  
• упреждающего  
контроля

**Рис. 9.1. Эволюция организации и принципов управления**

Источник: «Менеджмент в России и за рубежом». – 1998. – № 1.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины кризиса экономики предприятия и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

Причины, в силу которых предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (табл. 9.1);
- внутренние, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из увеличения или уменьшения объема продаж за последние два года.

Если проблемы с продажей продукции отсутствуют, то причина не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, то 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 издержками производства — тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины роста издержек. 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, то причину следует искать в реализации продукции. Наличие запасов готовой нереализуемой продукции, потребительские свойства товара, ценовая политика и система распределения и продвижения товара могут быть причинами кризиса предприятия.

Можно сделать вывод, что выход из кризиса российских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией (антикризисное стратегическое планирование) и тактикой (оперативное планирование) антикризисного управления.

В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности все предприятия должны время от времени

Таблица 9.1

## Анализ внешних факторов кризисного развития

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 предприятиями-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 и материалов; их низкое качество	Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции

вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Стратегия антикризисного управления позволяет установить:

- каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо);
- с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

Кризис ликвидности означает реальную потерю платежеспособности. В этом случае стратегия антикризисного управления – это прежде всего стратегия выживания: необходимо сохранить ядро трудового коллектива, основные фонды, ключевые технологии, удержать производство, т.е. стабилизировать положение организации, при этом не потеряв перспективу и просчитывая все действия, исходя из реальных возможностей. Выход из кризиса есть всегда.

Элементарная задача предприятия в случае кризиса ликвидности – сократить расходы. В докризисной ситуации на большинстве российских предприятий наблюдалась избыточность персонала. В условиях кризиса сокращение его численности становится необходимостью, в противном случае результаты могут быть плачевными. Действия менеджера должны быть в этом случае взвешенными и рациональными. Вместе с тем экономия на заработной плате при ее умелом проведении может стать действенным фактором антикризисного управления. Так, на Кузнецком металлургическом комбинате удалось решить проблему снижения заработной платы, избежав забастовок, стачек и других проявлений недовольства трудового коллектива. В первый же месяц внешнего управления было объявлено, что всем рабочим уменьшается заработная плата, но с условием ее регулярной выплаты. И действительно, задержки с ее выплатой прекратились. Когда стало ясно, что слова управляющего не расходятся с делом, трудовой коллектив безоговорочно поддержал новую власть.

Снижению издержек может способствовать кампания по экономии материальных затрат, если она проводится с применением принципа «одного зонтика», суть которого – управлять суммарными издержками всей организации, а не проводить экономию по отдельным подразделениям.

Объем продаж в кризисной ситуации можно увеличить за счет рационального размещения мест продажи товара, что облегчает по-

покупателям возможности его приобретения. Так действуют, например, мясокомбинаты, которые приобрели передвижные фургоны-магазины и установили их в местах, удобных для потенциальных покупателей. Ряд предприятий (например, молочные заводы) увеличивают торговый оборот за счет роста численности продавцов, что дает возможность максимально использовать небольшие торговые площади на рынках. Подобные меры исключают участие торговых посредников, что позволяет удерживать повышение цен.

Стратегия выживания осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Кризис предприятия может быть не столь очевидным и заметным. Положение предприятия в данный момент может казаться вполне удовлетворительным (ситуация успеха), но потенциал успеха снижается, происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечается разрыв между желаемыми и вероятными результатами деятельности предприятия. В этом случае наступление кризиса необходимо диагностировать, и он может быть ликвидирован лишь путем принятия новой ориентации – например продуктовые и технологические инновации, выход на новые рынки. Такие изменения рассчитаны на продолжительный период времени.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Для создания конкурентно способных товаров необходимо аккумулировать все свои силы и способности, сфокусировав их на разработке товара, имеющего требуемые характеристики, и на скорейшем выводе этих товаров на рынок. В современном мире высоких технологий, чтобы удивить покупателя, предпочитающего товары высшего качества, производитель должен тратить значительные средства на исследования и разработку новых товаров и услуг. Поэтому компания, которая стремится прочно удержаться на рынке, должна разрабатывать новые продукты и технологии и делать это быстрее конкурентов. Это залог успеха в мире жесткой конкуренции. Учитывая наличие всевозможных информационных каналов, сегодняшнее открытие уже завтра может стать достоянием конкурентов, которые будут продавать товар, подобный вашему, но по

более низкой цене — а это означает потерю конкурентного преимущества, основанного только на нововведениях.

Для современного покупателя цена товара важна не меньше, чем его качество. Компания, стремящаяся предложить конкурентоспособную цену, должна жестко контролировать свои затраты. Сделать это можно, оптимизируя внутренние процессы предприятия, изыскивая возможность создания дополнительной стоимости с наименьшими затратами. Сегодня для многих предприятий с увеличением «научоемкости» труда в качестве основной составляющей средств производства выступают люди, имеющие знания и умение. Причем под научоемкостью понимается потребность в мыслительной (созидательной, креативной) деятельности человека при выполнении работ. В связи с этим первоначальные задачи менеджеров компании — привлекать и удерживать кадры. Компания должна быть центром притяжения для обладателей ценных знаний.

Как уже говорилось, стратегия — это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды. Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее — например, показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей. Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий.

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием — ключевые проблемы стабилизации российской экономики. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту.

## **9.2. Разработка антикризисной стратегии организации**

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Главное внимание в ней уделяется проблемам выхода из кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляются сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — это **первый этап** разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.



**Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса.** При проведении анализа внешней среды слишком большой или слишком малый объем полученной информации может исказить истинное положение. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, который условно можно разделить 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 с помощью метода создания *сценариев* – реалистического описания 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 предприятию; некоторые из них будут находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Однако будут существовать и факторы, неподвластные контролю со стороны предприятия, – в этом случае разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют внимание на выяснении угроз и возможностей, которые таит в себе внешняя среда. Довольно популярным при этом является метод *SWOT*-анализа, 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. Имея результаты этого исследования и видение того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджеры могут разработать антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее положение предприятия, тем более критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии – это признак слабой стратегии, или ее плохой реализации, или и того, и другого. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. **Эффективность текущей стратегии.** Нужно попытаться определить, во-первых, место предприятия среди конкурентов; во-вторых — границы конкуренции (размер рынка); в-третьих — группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; в-четвертых — функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей дает более понятную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис, причем, оценка проводится на базе количественных показателей: 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 предприятия.** Как уже говорилось, самый удобный и опробованный способ оценки стратегического положения компании — это *SWOT*-анализ.

*Сила* предприятия — это то, в чем оно преуспело: навыки, опыт работы, ресурсы, достижения (совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки и т.д.).

*Слабость* — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся по сравнению с другими.

После выявления сильных и слабых сторон они тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия срочно должны создать базу этой стратегии. 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, которые отрицательно влияют 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 соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей» (рис. 9.2).

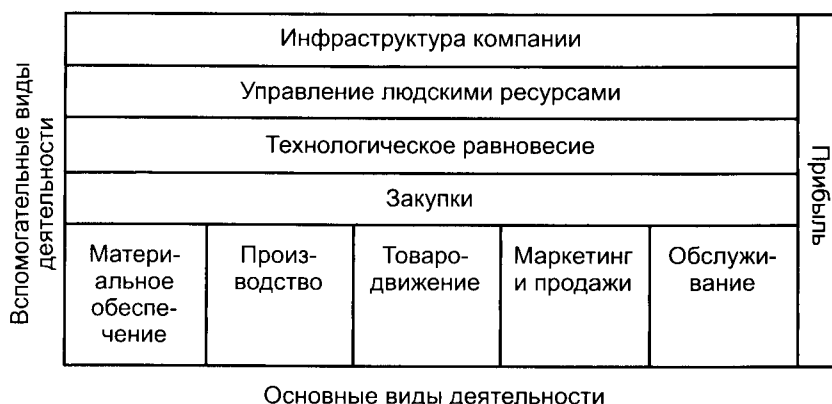


Рис. 9.2. Цепочка ценностей

Источник: К. Боумэн. Основы стратегического менеджмента. – М., 1997.

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и 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. Менеджерам должен быть понятен весь процесс стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести 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 по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

5. **Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.** Менеджеры изучают все полученные результаты исследования состояния предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать:

**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 стороны 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**

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий, которая предусматривает либо внесение в стратегию предприятия небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой.

**Второй этап** стратегического антикризисного планирования – корректировка миссии и системы целей предприятия.

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть конкурентных преимуществ. Умело сформулированная *миссия*, доступная для понимания, в которую

верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии и может включать:

- 1) провозглашение убеждений и ценностей;
- 2) продукцию 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;
  - политику роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет сотрудников предприятия и побуждает их к действию, дает им возможность проявлять инициативу. Миссия формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее внешней и внутренней среды.

Затем наступает 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, которые 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) – это желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом системы стратегического планирования, системы мотивации и системы контроля, используемых на предприятии. Цели – это основа организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей (рис. 9.3).

Цели более высокого уровня имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу; они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткую и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют



Рис. 9.3. Типы организационных целей

Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 1994.

результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем, определяют скорость развития предприятия и уровень показателей деятельности, который надо достичь в ближайшее время. Ориентация высшего руководства предприятия на определенный уровень целей может служить причиной кризисной ситуации.

Очень часто менеджеры российских предприятий сосредотачивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными,

**Третий этап** антикризисного стратегического планирования – формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

### 9.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления

Тактическими (оперативными) мероприятиями по выходу из экономического кризиса могут быть сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов

производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, 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 выбранных стратегий. Осуществление оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса в отрыве от стратегических целей может временно улучшить финансовое положение, но не устранит глубинные причины кризисных явлений.

**Первый этап** тактического планирования — реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

- окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу;
- детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;
- привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- выработать решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На рис. 9.4 показано, что на стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения структура и системы управления; управленческая культура; навыки и ресурсы.

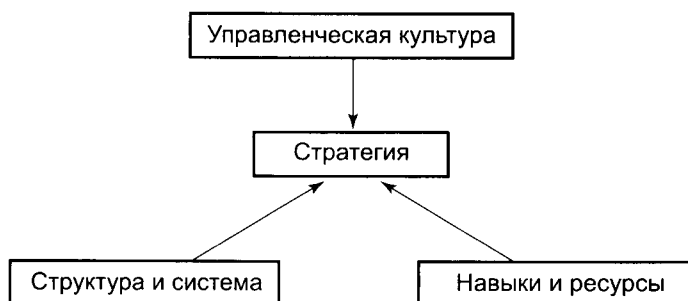


Рис. 9.4. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию

На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности.

**Структура предприятия** во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может 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 чего реорганизация откладывается на максимально длительный период.

**Системы управления** тоже 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, то он едва ли захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу, отговариваясь тем, что это не входит в круг его должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или получает другую должность внутри предприятия.

Управленческая культура может быть очень сильной движущей силой. Однако не следует забывать, что она является результатом 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.

Стиль управления может соответствовать стратегии фирмы, а может и противоречить ей. 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** также оказывают большое влияние на антикризисную стратегию, поскольку их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы это дало наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой ан-



антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, руководящих 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 данном этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что сейчас имеет предприятие. При этом менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- управленческая культура.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут оказать сильное влияние на успех предприятия.

Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии (табл. 9.2). При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий существенно не отличается от идеального варианта, а оценка в 5 баллов — на то, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

Графа «Варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, которые необходимы для достижения желаемых результатов и которые тоже должны быть предварительно протестированы.

Таблица 9.2

**Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия**

<b>Критерии</b>	<b>Нужный вариант</b>	<b>Реальная ситуация</b>	<b>Необходимые изменения</b>	<b>Варианты решений</b>
Навыки и ресурсы				
Структура и системы				
Управленческая культура				

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют обстоятельства.

**Второй (последний) этап** тактического планирования – оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия (рис. 9.5).

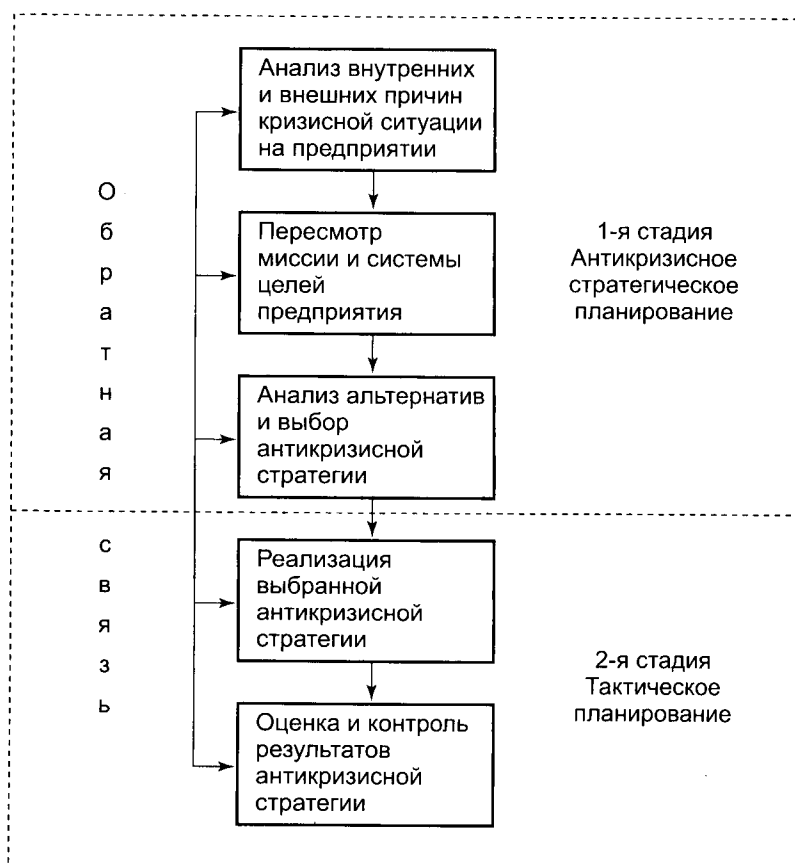


Рис 9.5. Схема стратегии и тактики в антикризисном менеджменте

#### 9.4. Организация внедрения 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 осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому при пла-

нировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать максимальную параллельность работ. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, 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 и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов: 1) психологических, т.е. определение культурных ориентаций 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; 2) системных, т.е. формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо 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 жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуют некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны – внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях, или управляющих самой компании, деятельность или имена которых не ассоциируются с прошлой стратегией.

Проведение стратегических изменений – в высшей степени ответственная и трудная задача, но на реализацию некоторых изменений может быть затрачено меньше усилий, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения, осуществленные Ли Якокки в управление фирмой *Chrysler*, не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Якокка произвел замену многих вице-президентов компании, изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в 1 долл., и обратился к услугам нового рекламного агентства. Эти изменения привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций и 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. Какова будет ваша стратегия (из 10 управленческих шагов) по выведению фирмы из кризиса?

## Глава 10

# ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

**Проблематика.** Имеет ли особенности технология антикризисного управления, и если имеет, то почему; в чем они проявляются? Какие существуют ограничения и критические факторы при разработке управленческих решений в антикризисном управлении? Каковы методы разработки решений и как они определяют технологическое разнообразие антикризисного управления? Какую роль играет современная техника в построении и реализации технологий антикризисного управления?

---

### 10.1. 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 общего содержания процесса управления могут быть 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, характеру возникающих проблем. Это и называется *технологией управления*, которая заключается в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление, как и любое другое, 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 последовательных мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий. Она предполагает большую исследовательско-аналитическую и социально-организационную деятельность. Технологию антикризисного управления нельзя сводить только к поиску вариантов поведения — это технология активной управленческой деятельности, характеризующейся полным комплексом функций, ролей и полномочий.

## **10.2. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении**

Наиболее ответственным этапом в технологии антикризисного управления является разработка управленческих решений.

Качество управленческих решений в процессах антикризисного управления зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых являются следующие:

### **1) категория проблем:**

- *стандартные* — их решение требует четкого следования определенным стандартам. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в «сторону» и в конечном итоге в их решении должны главную роль играть умения и навыки;
- *типовые* — они решаются на базе множества определенных, заранее заданных правил, причем в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный, набор правил, который позволяет добиться успеха;
- *эвристические* — их решение требует творчества, поиска, озарения.

В настоящее время методический аппарат менеджеров зачастую ориентирован на решение стандартных и типовых проблем. Современный (и тем более завтрашний) менеджер должен обладать эффективным эвристическим мышлением, поскольку он будет должен постоянно решать эвристические проблемы. К этому нужно готовить его сейчас; методики, которые использует менеджер, должны

позволять воспринимать поток инноваций как естественную необходимость постоянного совершенствования управления;

**2) условия разработки решений:**

- *относительно стабильные, благоприятные*, при которых менеджер не сталкивается с непредвиденными ситуациями, пребывая в обычной, спокойной обстановке;
- *экстремальные* – от менеджера требуется продемонстрировать профессионализм, уверенность и решительность, собранность, поскольку от этого зависит дальнейшая судьба фирмы;
- *кризисные* – характеризуют целую цепочку ситуаций, которые приводят к падению обычных показателей деятельности, нежелательным последствиям, обострению противоречий и пр.

Менеджер должен уметь предвидеть возможные экстремальные ситуации и кризисы. Предвосхищая их, он должен создавать поле инноваций, которое позволит минимизировать ущерб от возможных катаклизмов. Формирование антикризисного управления в контексте выбора инновационной политики, становится в России самым актуальным вопросом. Менеджер должен не просто реагировать на проблемы, а видеть целостную картину возможных вариантов развития событий и предлагать систему нововведений;

**3) достаточность исходной информации:**

- *недостаточный объем* – в этом случае для решения проблем необходимо найти или синтезировать исходную информацию, которая позволит добиться желаемой цели;
- *достаточный объем*, т.е. для решения проблемы вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении менеджера;
- *избыточный объем* – менеджер должен уметь выявить только необходимую информацию и использовать ее достаточно эффективно.

В основном менеджер имеет недостаточный объем исходной информации. Нередко он подготовлен к деятельности в «стерильной обстановке», от которой «правда жизни» значительно отличается. Некоторые менеджеры, особенно обладающие большим опытом работы в условиях командно-административной системы управления, трудно адаптируются к новой обстановке;

**4) достоверность исходной информации:**

- *явно недостоверная*, т.е. не явно соответствующая условиям задачи;
- *псевдодостоверная*, т.е. соответствующая условиям задачи, однако несущая в себе сведения, которые не позволяют получить правильные решения проблемы;

- *полностью достоверная*, т.е. соответствующая содержанию проблемы и условиям ее решения.

Менеджер зачастую располагает недостоверной информацией, причем оценить степень недостоверности иногда бывает крайне затруднительно. Менеджер вынужден познавать «азы лжи и выворачивания фактов», совершая ошибки, что почти всегда приводит к негативным последствиям;

#### 5) масштаб проблемы:

- *глобальная* — от ее решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты;
- *локальная* — от ее решения зависит жизнедеятельность небольшой группы людей, в крайнем случае отдельного человека;
- *микрлокальная* — от ее решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

Современный менеджер (тем более менеджер, занимающийся антикризисным управлением) вынужден решать задачи как локального, так и глобального масштаба. Его ответственность перед другими людьми требует освоения современной методологии разработки решений с учетом антикризисных подходов и задач;

#### 6) техническое оснащение:

- отсутствует — нет необходимых технических средств для обработки информации;
- имеется в недостаточном объеме — технических средств не хватает для устойчивого, качественного процесса информационного обеспечения управления;
- имеется в достатке — технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями технологии антикризисного управления.

Перечисленные факторы, естественно, могут быть дополнены другими, в зависимости от специфики поставленной цели, возникающих проблем, условий их решения в процессах антикризисного управления.

Процесс разработки управленческих решений в антикризисном управлении состоит из следующих этапов.

**Этап 1.** Разработка системы мер (в соответствии с целью и ситуацией) по предупреждению кризиса или выводу фирмы из кризисной ситуации.

**Этап 2.** Сбор исходной информации о ситуации в организации, т.е. анализ документов (отчеты, планы, входящие и исходящие документы, переписка и т.д.) различных структурных подразделений фирмы. Анализ хозяйственной деятельности позволяет выявить сла-



бые места, требующие доработки в целях повышения потенциала развития организации.

**Этап 3.** Морфологический анализ внешней и внутренней обстановки, исследование случайных и закономерных тенденций, угроз и возможностей развития, преимуществ и критических факторов.

**Этап 4.** Поиск вариантов избежания кризиса (если есть вероятность его наступления), смягчения или путей вывода организации из кризисной ситуации. Возможность вывода организации из кризисной ситуации зависит от степени влияния кризиса на ее деятельность. Этот этап предполагает определение пути дальнейшего развития.

**Этап 5.** Если благоприятный момент начала деятельности по выводу организации из кризисной ситуации прошел, а кардинальные изменения могут породить социальный взрыв, возможны лишь контроль за протекающими процессами, без вмешательства в них, и получение поддержки государства или региона. 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 (этапы 6 и 7).

**Этап 6.** Если кризисная ситуация оказала значительное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения деятельности организации и объявления ее банкротом.

**Этап 7.** Если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на деятельность организации, строят модель ее реорганизации (изменение статуса), предполагающую изменение структуры организации (если это производство), сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Модели, полученные на этапах 5–7, позволят прогнозировать показатели деятельности организации в зависимости от выбранного пути выхода из кризисной ситуации.

**Этап 8.** Определение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей реорганизации. Объем ресурсов зависит от масштабов реорганизации. Ресурсы могут быть внутренними и внешними. При достаточности ресурсов разрабатывают мероприятия по реализации поставленных целей (этап 9).

**Этап 9.** Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, т.е. составление программы действий по реализации антикризисных управленческих решений.

**Этап 10.** Проверка возможностей достижения поставленных целей, т.е. анализ имеющихся ресурсов и проверка качества проведе-

ния морфологического анализа кризисной ситуации: в случае выявления недостаточности ресурсов пересматривается программа вывода организации из кризисной ситуации; в случае некачественного проведения морфологического анализа его проводят повторно и дальнейшие действия осуществляют с учетом новых полученных результатов.

**Этап 11.** Формулирование управленческих решений по выходу из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения) на основе полученных данных и разработанных программ реализации целей.

Однако технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием определенных приемов анализа и оценок, организации работы, выбора вариантов и др.

### **10.3. Морфологический анализ проблем**

Наиболее важным моментом в технологии разработки управленческих решений является проведение морфологического анализа, которое закладывает основы стратегической программы антикризисного управления.

Морфологический анализ предполагает определение истоков и характера проблемы, ее тип и структуру, остроту проявления и включает следующие действия:

1) определяются причины возникновения опасности или реальности кризисной ситуации, которые могут быть внутренними или внешними, закономерными или случайными (результат ошибок), отдаленными или непосредственными и др.

2) проводится ранжирование причин кризиса по критерию важности, взаимодействия (возможность цепной реакции) с выделением управляемых и неуправляемых процессов;

3) анализируется отраслевая направленность деятельности некоторых организаций, что необходимо для дальнейшего выбора стратегии;

4) выбирается стратегия деятельности фирмы; при этом можно выделить три ее варианта:

- все направления деятельности организации остаются прежними;
- в деятельность организации вносятся элементы нового;
- деятельность организации изменяется полностью (п. 5–8);

5) если все направления деятельности *остаются прежними*, то это означает, что в настоящее время нецелесообразно производить какие-либо изменения — это может ухудшить сложившуюся ситуа-

цию. Изменениям может препятствовать и психологическая инерция, существующая в деловой атмосфере;

6) если в работу организации *вносятся элементы нового*, т.е. существенно изменяются либо сырье, либо технология, то это означает, что переход к новому направлению деятельности, близкому по своим принципиальным положениям к ранее существовавшему, позволит организации повысить свою конкурентоспособность на рынке;

7) если деятельность организации *изменяется полностью*, т.е. один из факторов деятельности (в производственной организации – сырье, технологии, конечная продукция) изменяется принципиально (фирма начинает использовать новое сырье, технологии или производить новый продукт), то это означает, что новое направление деятельности позволит фирме выйти из кризисной ситуации и стать конкурентоспособной на новом для себя рынке;

8) не исключается и вывод о *необходимости разработки структурных моделей каждого направления деятельности*: составление структурно-морфологических классификаций каждого направления деятельности, анализ данных о деятельности фирмы и фирм, выпускающих аналогичную продукцию; определение этапа жизненного цикла, на котором в настоящее время находится фирма, сопоставление с той или иной производственной стратегией и сравнение этих этапов с этапами других предприятий, использующих аналогичную стратегию.

Цель проведения такого анализа – выявление наиболее перспективного направления деятельности организации, которого она в будущем будет придерживаться. Однако не всегда схожесть этапа жизненного цикла предприятия определенного направления деятельности с этапом жизненного цикла высокоразвитого в промышленном отношении предприятия является целесообразной для принятия данного направления деятельности в качестве наиболее перспективного. В связи с этим на этапе анализа направлений развития деятельности организации надо привлекать экспертов в области стратегического управления;

9) проводится проверка взаимосвязи и взаимоувязки направлений деятельности в единую систему, т.е. выявление противоречий между различными направлениями деятельности. Если они существуют, то необходимо либо устранить их, либо повторно провести выбор стратегии будущей деятельности организации; если противоречий между различными направлениями деятельности нет или их удалось устранить (т.е. все направления взаимосвязаны и взаимоувязаны), то определяют конкурентоспособность организации в новых условиях;

10) оценивается возможная конкурентоспособность организации при новых условиях работы. Успех организации во многом за-

висит 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 является основанием для корректировки рыночной стратегии фирмы, обоснования конкретных действий в области завоевывания рыночных позиций. Для выявления конкурентных преимуществ выпускаемого продукта можно, например, провести сопоставительный анализ.

Производимый продукт или оказываемая услуга всегда занимает определенное место на соответствующем рынке. Конкурентную ситуацию на рынке определяют такие показатели, как доля продукта на рынке, качество продукта, относительная цена, относительные издержки по сравнению с главными конкурентами, а успех предприятия на рынке – такие финансовые показатели, как рентабельность инвестиций, оборот средств и др.

Важнейшим показателем, влияющим на рентабельность, является доля продукта на рынке. Количественная связь этих величин выражается в том, что каждое 10%-ное увеличение доли продукта на рынке увеличивает рентабельность на 3,5%. Другой существенный фактор, влияющий на прибыль, – качество продукта. Исследования показывают, что качество – надежнейшая гарантия поддержания высокой доли продукта на рынке (подчеркнем: именно качество, а не низкие издержки производства). Оптимальный вариант – сочетание высокой доли продукта на рынке с высоким качеством при разумной дифференциации продуктов. Оба показателя – доля продукта на рынке и качество продукта – могут взаимно замещать или дополнять друг друга. Низкое качество, например, отчасти может компенсироваться высокой долей на рынке, что позволяет поддерживать прибыль на достаточно высоком уровне; лучшее же качество продукта (по сравнению с качеством продуктов конкурентов) может несколько компенсировать потери, обусловленные низкой долей продукта на рынке. Важно иметь в виду, что оптимальное сочетание высокого качества с большой долей на рынке достигается в основном 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 продукта нецелесообразно тратить средства на маркетинг. Рентабельность зависит от взаимодействия качества продукта и доли затрат на маркетинг в общем объеме затрат и продаж. Высо-

кое качество продукта гарантирует высокую прибыль даже при минимальных затратах на маркетинг (около 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.

Прибыль находится в определенной зависимости от размеров предприятия: большую прибыль имеют крупные предприятия, занимающие стратегические зоны хозяйствования; в худшем положении находятся, как правило, средние предприятия. Малые же предприятия, напротив, показывают обычно хорошие результаты, их преимущество основано на возможности обеспечивать специализированными продуктами сравнительно узкие рыночные ниши.

Прибыль зависит от комбинации доли продукта на рынке с затратами на НИОКР. 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, то она работает с уровнем рентабельности порядка 26%. Для рентабельности предприятия определяющее значение имеет показатель доли продукта на рынке: даже при сокращении затрат на НИОКР уровень рентабельности снижается менее значительно (примерно до 22%), чем при сокращении доли продукта на рынке (до 17%). Поэтому предприятия предпочитают стремиться к лидирующим позициям в области качества продукции, что ведет к высокой прибыли посредством увеличивающейся доли продаж на рынке.

Что касается малых предприятий, имеющих небольшую долю на рынках, то они, не имея возможности затрачивать большие средства на научные исследования, вынуждены производить продукты по лицензиям, экономя средства на исследования и разработки. При наличии небольших долей продукта 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.

Аналогичным образом обстоят дела и с капиталовложениями — их высокая интенсивность обычно ведет к агрессивной и разрушительной конкуренции. Это становится преградой для вступления малоприбыльных предприятий 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 позволяет произвести качественную продукцию, а это, в свою очередь, приводит к росту доли продукта на рынке.

#### **10.4. Анализ деятельности организации в технологии антикризисного управления**

Анализ деятельности организации может вестись в различных направлениях, по различным методикам с учетом специфики конкретной ситуации. Может проводиться анализ:

- персонала;
- производственных технологий;
- финансового состояния организации;
- информационного обеспечения;
- организации управления;
- правового поля;
- положения организации в общественных отношениях;
- безопасности и риска;
- экономической ситуации и тенденций рынка и др.

Из всего многообразия направлений анализа необходимо выделить **анализ финансово-хозяйственной деятельности**, включающий анализ финансового состояния организации и анализ финансовых результатов ее деятельности.

**Финансовое состояние** выявляется с помощью системы показателей, отражающих наличие, размещение, использование, движение ресурсов предприятия в денежном измерении, и формируется под воздействием множества факторов.

Основные направления анализа финансового состояния организации:

- анализ динамики состава и структуры имущества организации;
- оценка движения источников финансирования;
- анализ состояния запасов и затрат;
- анализ финансовых коэффициентов.

**Финансовые результаты** деятельности предприятия в рыночной сфере тоже оцениваются целой системой индикаторов, среди которых основными являются прибыль и ее производные.

Информация о реальных размерах и местонахождении денежных средств организации, как правило, сосредоточена в балансе, главной книге, договорах.

В организации, находящейся в кризисном состоянии, 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 безтоварными 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 имеется, а товар отсутствует); фиктивные проводки через склад маловероятны ввиду осведомленности широкого круга лиц — необходима проверка прихода товара на склад (проверка накладных и других документов);

3) учреждение новых фирм и перевод им денег — требуется доскональная проверка учредителей фирм, с которыми предприятие сотрудничает, а также проверка 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) — может быть выявлено только усилиями хороших технологов;

6) фиктивный наем работников.

Для выяснения методов хищений, а также иных нарушений надо проанализировать калькуляцию себестоимости, которая в обобщенном виде есть в главной книге. Затем следует запросить и проанализировать документы, дающие расшифровку по статьям, вызывающим сомнение.

**Анализ информационного обеспечения** показывает достаточность и ценность информации для принятия эффективных решений в антикризисном управлении. Для его выполнения 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, устраивает ли эта система специалистов по антикризисному управлению, обеспечивает ли она руководство информацией, достаточной для оперативного управления. Если не устраивает, то определить информацию, которая необходима для осуществления эффективного оперативного управления; источники информации (какие подразделения и лица); внести в положения о подразделениях и должностные инструкции пункты, обеспечивающие поступление руководству необходимой информации;
- решить вопрос о своевременном предоставлении информации.

В **анализе экономической ситуации** большое значение приобретает себестоимость. Управление экономикой предприятия — это в

значительной мере управление себестоимостью. Управлять себестоимостью — значит, планировать и контролировать себестоимость, а затем предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой новых вариантов организации производства, управлением персоналом, чтобы себестоимость соответствовала определенным нормативам.

При управлении себестоимостью можно:

1) разделить 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 учитывать временной фактор (например, заемные деньги участвуют в калькулировании затрат, понесенных до факта реализации);

4) грамотно нормировать себестоимость;

5) проводить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода (объем реализации минус затраты на покупку комплектующих и полуфабрикатов) и его поглощения условно-постоянными затратами;

6) организовать постоянный динамичный пересчет (т. е. скользящий режим планирования и учета себестоимости из-за изменений объема выпуска продукции, динамики цен) затрат, фактически проведенного перерасхода и экономии трудовых и материальных ресурсов и других существенных факторов;

7) провести анализ сбыта до уровня продукта и сделки, учитывая, что коммерческая служба компании закупает продукты и услуги по ценам производства и перепродает по ценам покупателя, получая при этом доход, определяемый как разница 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, чтобы сделать ее более покупаемой;



10) определить, как можно использовать свободную территорию и есть ли основания для свертывания производства и его переориентации;

11) определить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы, где они подводили бы итог сделанному, анализируя неудачи и их причины. Определить, какие предложения сотрудники могли бы внести и как реально использовать их в работе организации.

**Анализ продаж продукции и поведения организации на рынке** включает:

1) Маркетинговую оценку объема продаж продукции:

- проследить статистические данные о ежемесячных продажах за последние два года; выявить какие-либо зависимости; определить, как влияют на объем продаж сезонные колебания спроса;
- определить необходимый объем продаж за месяц и пути распространения (прямые продажи, бартер, магазины, регионы и т.д.);
- изучить, какие особенности выпускаемого товара (положительные и отрицательные) отличают его от товаров-конкурентов; определить, существует ли торговая марка продукции, на какой стадии развития сейчас находится продукция; на какое время приходился ее расцвет;

2) оценку существующей схемы продаж, сравнение ее со схемами конкурентов:

- описать существующую систему продаж предприятия и его конкурентов; определить достоинства и недостатки систем, которые можно использовать для данной продукции в данной организации и конкретные преграды для усовершенствования системы продаж;
- определить, что из опыта конкурентов можно использовать;

3) выявление основного потребителя, возможности расширения рынка сбыта, т.е. следует определить:

- основных потребителей продукции организации и объем производимого товара, который они ежемесячно потребляют; могут ли они купить больше и почему этого не делают; стабильно ли поведение потребителя;
- почему потребители покупают именно у нас (традиция, качество товара, цена товара и т.д.); провести небольшой опрос постоянных клиентов, узнав их пожелания и предложения; возможно, завести на постоянных клиентов учетные карточки, содержащие сведения об их руководстве, привычках, положении дел на предприятии и т.д.;
- где сосредоточены основные потребители продукции, можно ли расширить регион продаж; что было сделано для этого, каковы результаты;

- сколько предприятий могли бы стать потенциальными покупателями продукции; в каких регионах они в основном сосредоточены;
  - пополняется ли рынок сбыта новыми фирмами, каковы тенденции, степень насыщенности рынка (потенциал/объем);
  - качество выпускаемой продукции, сравнивая ее с продукцией конкурентов; какие еще фирмы могли бы покупать у нас продукцию, у кого они покупают сейчас и почему; если они традиционно покупают у одной и той же фирмы, то, скорее всего к ним лучше как не обращаться;
  - можно ли несколько снизить цену на продукцию, если качество продукции других фирм лучше;
  - ведется ли рекламная кампания и где, каковы ее результаты;
- 4) анализ проблем, возникающих при продажах (брак, поставщики и т.д.), т.е. следует определить:
- что мешает продавать;
  - существуют ли брак продукции (производственный или от плохого хранения), кражи;
  - часто ли возникают неплатежи при продаже товара;
  - как надежно работают поставщики;
- 5) анализ персонала и системы оплаты труда в отделе продаж, отчетности и норм продаж:
- определить состав сотрудников отдела продаж (возраст, образование, опыт работы);
  - составить для каждого сотрудника личный отчет о продажах за последние годы работы, сравнить его с сезонным графиком продаж; вычислить средний объем продаж для каждого сотрудника, для всех сотрудников по месяцам; определить стабильность работы каждого сотрудника, перевыполнение или невыполнение им средней нормы, работает ли он 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 два-три сотрудника, чтобы провести сравнение производительности труда;
  - ввести строгую статистическую отчетность отдела продаж; после каждой сделки фиксировать причины её заключения;
  - развивать систему услуг отдела продаж, гарантии, сервис, информационные услуги;

- сделать систему оплаты труда зависящей от количества проданного товара. Например, несколько хорошо зарекомендовавших себя сотрудников будут получать оклад и некоторые льготы плюс процент с продаж, если продажи превысят средний уровень за месяц. Остальные сотрудники будут получать только процент и льготы (питание, проездные). 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 на протяжении четырех месяцев человек показывает результаты выше среднего). Это возможно только при наличии множества потребителей продукции фирмы; если же работники обслуживают строго ограниченный круг потребителей, то можно улучшать условия поставки продукции.

При оценке деятельности маркетинговой службы основными направлениями являются следующие:

1) реклама и связи с общественностью:

- определить, как в последние пять лет проводилась реклама продукта или фирмы; в каких общественных мероприятиях (семинары, конференции и т.д.) фирма принимала участие; упоминалась ли ее деятельность в СМИ;
- проанализировать, насколько помогает реклама в продвижении товара на рынке; оценить эффективность всех используемых видов рекламы (затраты на рекламу и количество откликнувшихся на нее людей);
- определить, может ли данный вид товара нуждаться в рекламе и в какой (СМИ, специализированные журналы, реклама среди людей);
- используя полученные данные, определить категории потребителей, на которые должна быть направлена реклама продукта;
- исходя из полученных данных, разработать рекламную политику фирмы; рекламой должен заниматься один человек — возможно, совмещая ее с другой работой;
- 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 отслеживать эффективность рекламы: сколько было звонков, в какое вре-

мя, что в тексте рекламы не совсем понятно, какие возникают вопросы;

- постоянно корректировать план рекламы с учетом сложившейся ситуации;
- желательно выделять каждый месяц бюджет на рекламу, согласованный с сотрудником, который ею занимается; 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 одного сотрудника, ответственного за сбор и своевременную передачу информации руководству; 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;
- проводить обучение сотрудников на специализированных курсах, так как это позволяет не только получить новую информацию, но и завязать знакомства, обменяться реальным опытом работы;

2) маркетинговые опросы. Постоянное проведение маркетинговых исследований позволяет менеджеру составить более полную картину взаимоотношений и, следовательно, принимать более дальновидные и обоснованные решения.

Технология антикризисного управления – решающий фактор его успеха. Она должна разрабатываться с учетом конкретных обстоятельств и в определенной мере является продуктом искусства управления.

## Вопросы

1. В чем особенности технологий антикризисного управления?
2. Из каких блоков состоит технологическая схема антикризисного управления?
3. Какие факторы влияют на разработку управленческих решений в технологии антикризисного управления?
4. Какую роль играет информационное обеспечение в технологии антикризисного управления?
5. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

## **Глава 11**

# **ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА**

---

**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?

---

### **11.1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия**

Банкротство является результатом развития кризисного состояния предприятия. Современные экономические проблемы имеют специфические формы проявления. Одна из них – банкротство, неизбежное явление рыночного пространства, которое используется в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала и отражает объективные процессы структурной перестройки национальной экономики.

Переход России к рыночной экономике обусловил появление в сферах политики и экономики новых организационных формирований и понятий. Смена одной формы общественного развития и управления государства другой, даже более прогрессивной, всегда болезнен и отличается нестабильностью, прежде всего в экономике.

Помимо существующих казенных предприятий, государственных и муниципальных учреждений существуют структуры частной формы собственности: открытые и закрытые акционерные общества, товарищества, холдинги и т.д. К привычным понятиям добавились новые: рынок и борьба за него, конкуренция, выживание в сфере бизнеса и, как следствие, угроза банкротства предприятий и вероятность их ликвидации.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ, вступивший в силу 2 декабря 2002 г., устанавливает основания для признания должника несостоятельным, регулирует порядок и условия осуществления мер по предуп-

реждению несостоятельности, а также порядок и условия проведения процедур банкротства. Кроме того, Закон предусматривает возможность исполнения обязательств должника перед кредиторами на любой стадии процедуры банкротства. Основная цель Закона – установление нормальной платежной дисциплины и нового баланса взаимоотношений всех участников процесса банкротства. В частности, он расширяет круг юридических лиц, которые могут быть признаны банкротами, уточняет порядок начала процедуры банкротства, а также вводит финансовое обеспечение последствий деятельности арбитражного управляющего, в том числе путем страхования ответственности. Законом предусмотрено расширение прав государства как собственника имущества должника – унитарного предприятия, усовершенствование порядка заключения мирового соглашения. 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, а также вводится новая процедура – финансовое оздоровление.

Согласно Закону «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».

### **11.2. Роль и деятельность арбитражного суда**

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника. Обращение в арбитражный суд возможно, если требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее 1000 минимальных размеров труда (МРОТ), а также имеется признак банкротства, который в Законе «О несостоятельности (банкротстве)» 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.

Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей определяются на момент подачи в арбитражный суд заявления

о признании должника банкротом. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

Заявление должника подается на основании решения органа, уполномоченного в соответствии с учредительными документами на принятие решения о ликвидации должника, либо решения органа, уполномоченного собственником имущества должника — унитарного предприятия.

Заявление должника должно быть направлено в арбитражный суд в письменном виде не позднее одного месяца с момента возникновения соответствующих обстоятельств. Не предъявление должником заявления в установленный срок влечет субсидиарную ответственность руководителя должника, членов ликвидационной комиссии (ликвидатора) по обязательствам должника перед кредиторами, возникшим после истечения срока.

К заявлению должника помимо документов, предусмотренных ст. 38 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации (АПК РФ), прилагаются обосновывающие его документы (ст. 39), и прежде всего форма №1 — бухгалтерский баланс на последнюю отчетную дату.

Для возбуждения дела о несостоятельности (банкротстве) принимаются во внимание требования к должнику, если они признаны должником не ранее чем за один месяц до даты подачи заявления о банкротстве или подтверждены вступившим в законную силу решением суда.

Все действия в отношении должника от имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов осуществляются собранием кредиторов и комитетом кредиторов. Участниками собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы. В собрании кредиторов вправе участвовать без права голоса представитель работника должника, представитель учредителей (участников) должника — юридического лица, представитель собственника имущества должника — унитарного предприятия, которые вправе выступать по вопросам повестки собрания кредиторов. Организация и проведение собрания кредиторов осуществляются арбитражным управляющим.

Сообщение о проведении собрания кредиторов представляется им не менее чем за пять дней до даты проведения. В сообщении должны содержаться следующие сведения: наименование, местонахождение должника и его почтовый адрес; дата, время и место проведения собрания кредиторов; порядок ознакомления с материалами, подлежащими рассмотрению собранием кредиторов; дата рассыл-

ки сообщений о проведении собрания кредиторов; порядок регистрации участников собрания.

Собрание проводится арбитражным управляющим по месту нахождения должника. Решения собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов от числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, присутствующих на собрании кредиторов. Реестр требований кредиторов ведет арбитражный управляющий. Комитет кредиторов представляет интересы конкурсных кредиторов и осуществляет контроль за действиями временного управляющего, административного управляющего, внешнего управляющего и конкурсного управляющего.

Члены комитета кредиторов избираются собранием кредиторов из числа представителей конкурсных кредиторов и уполномоченных органов на период проведения финансового оздоровления, внешнего управления и конкурсного производства.

### **11.3. Виды и порядок осуществления процедур банкротства**

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- 1) наблюдение;
- 2) финансовое оздоровление;
- 3) внешнее управление;
- 4) конкурсное производство;
- 5) мировое соглашение.

В случае проведения процедур банкротства обязательному опубликованию подлежат сообщения о введении в отношении должника процедуры наблюдения, признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, о прекращении производства по делу о банкротстве.

При отсутствии возражений кредиторов должник – юридическое лицо может объявить о своем банкротстве и добровольной ликвидации.

Государственную политику в сфере финансового оздоровления и несостоятельности (банкротства) проводит государственный орган по финансовому оздоровлению и банкротству, имеющий территориальные органы – Федеральная служба финансового оздоровления (ФСФО России). Ее структура представлена на рис. 11.1.

В случае возникновения признаков банкротства руководитель должника обязан сообщить об этом своим учредителям. Предписание о необходимости такого уведомления направляет должнику ФСФО России. Все соучастники до момента подачи в арбитражный суд заявле-



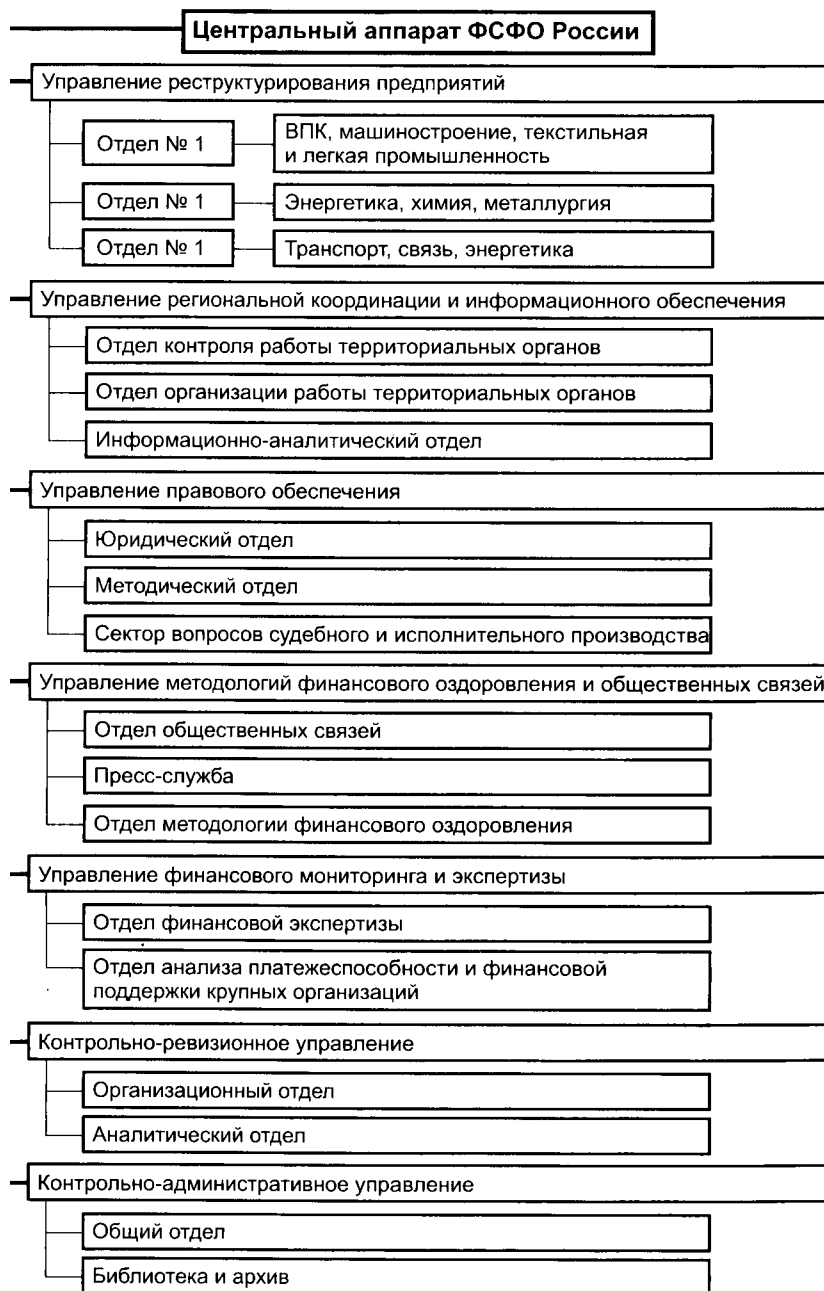


Рис. 11.1. Структура ФСФО России

ния о признании должника банкротом обязаны принимать меры по предупреждению банкротства предприятий, т.е. меры, направленные на финансовое оздоровление. В этом случае должнику может быть представлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (досудебная санация).

Дела о банкротстве юридических лиц, в том числе зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, рассматриваются арбитражным судом по правилам, предусмотренным АПК РФ, месту нахождения должника.

Заявление о признании должника банкротом принимается арбитражным судом, если требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее 1000 МРОТ и указанные требования не погашены в течение трех месяцев.

Дело о банкротстве не может быть передано на рассмотрение третейского суда.

Лицами, участвующими в деле о банкротстве, являются:

- 1) должник;
- 2) арбитражный управляющий;
- 3) конкурсные кредиторы с момента предъявления ими требования к должнику;
- 4) уполномоченные органы по требованиям по обязательным платежам с момента предъявления ими требования к должнику;
- 5) органы местного самоуправления по месту нахождения должника, а также федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ по месту нахождения должника в случаях, предусмотренных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)»;
- 6) лица, предоставившие обеспечение для проведения процедуры финансового оздоровления.

В арбитражном процессе по делу о банкротстве участвуют:

- 1) представитель работников должника;
- 2) представитель собственника имущества должника – унитарного предприятия;
- 3) представитель учредителей (участников) должника юридического лица;
- 4) представитель собрания кредиторов;
- 5) представитель комитета кредиторов;
- 6) саморегулируемые организации.

Производство по делу о банкротстве возбуждается арбитражным судом в течение пяти дней с момента поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд.

Кредиторы вправе объединить свои требования к должнику и обратиться в суд с одним заявлением кредитора. Такое заявление подписывается кредиторами, объединившими свои требования.

Заявление уполномоченного органа о признании должника банкротом должно отвечать определенным требованиям. Порядок подачи заявления уполномоченного органа определяется Правительством Российской Федерации.

К заявлению уполномоченного органа о признании должника — юридического лица банкротом должны быть приложены доказательства принятия мер к получению задолженности по обязательным платежам в установленном Законом порядке.

Судья арбитражного суда принимает заявление о признании должника банкротом, поданное с соблюдением требований, предусмотренных АПК РФ и Законом. Подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству производится судьей арбитражного суда в порядке, предусмотренном АПК РФ.

Для определения финансового состояния должника при подготовке дела о банкротстве к судебному разбирательству, а также при рассмотрении дела о банкротстве арбитражный суд вправе назначить экспертизу, в том числе по собственной инициативе.

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании арбитражного суда в срок, не превышающий семи месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд.

По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих судебных актов:

- 1) решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- 2) решение об отказе в признании должника банкротом;
- 3) определение о введении финансового оздоровления;
- 4) определение о введении внешнего управления;
- 5) определение о прекращении производства по делу о банкротстве;
- 6) определение об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения;
- 7) определение об утверждении мирового соглашения.

Принятый судебный акт подлежит немедленному исполнению.

Решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства принимается в случаях установления признаков банкротства должника при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления, внешнего управления, утверждения мирового соглашения или прекращения производства по делу о банкротстве.

В случаях, предусмотренных Законом по ходатайству собрания кредиторов или конкурсного управляющего арбитражный суд вправе вынести определение о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению в случаях, когда при осуществлении конкурсного производства выявляются обстоятельства, свидетельствующие о возможности восстановления платежеспособности должника — юридического лица.

Решение арбитражного суда об отказе в признании должника банкротом принимается в случаях отсутствия признаков банкротства. Принятие арбитражным судом решения об отказе в признании должника банкротом является основанием для прекращения действия обстоятельств, являющихся последствием принятия заявления о признании должника банкротом и (или) введения наблюдения в срок не позднее 30 дней со дня вынесения определения. В определении о введении наблюдения указывается о назначении *временного управляющего*, который назначается арбитражным судом для осуществления процедур наблюдения. Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями.

Временный управляющий обязан:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- проводить анализ финансового состояния должника;
- определять наличие признаков фиктивного банкротства и преднамеренного банкротства;
- устанавливать кредиторов должника, вести реестр требований кредиторов, уведомлять кредиторов о введении в отношении должника наблюдения;
- созывать и проводить первое собрание кредиторов.

После назначения он определяет дату проведения первого собрания кредиторов. К компетенции собрания относится принятие решение о применении той или иной процедуры банкротства по отношению к должнику. С этого момента наблюдение прекращается.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. К этому решению прилагаются план финансового оздоровления и график погашения задолженности. Вводится финансовое оздоровление на срок не более двух лет. Исполнение обязанностей руководителя должника в этом случае возлагается на административного управляющего, который действует до окончания финансового оздоровления или его досрочного прекращения. *Административный управляющий* назначается ар-

битражным судом для осуществления финансового оздоровления. В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженностей, до истечения установленного срока финансового оздоровления руководитель должника представляет в суд отчет о досрочном окончании финансового оздоровления. Основанием для досрочного прекращения финансового оздоровления являются неоднократное либо существенное (на срок более одного месяца) нарушение должником в ходе финансового оздоровления сроков погашения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

По итогам заключения административного управляющего и отчета руководителя должника собрание кредиторов принимает решение об обращении в суд с одним из ходатайств: о введении внешнего управления или признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Если установлена реальная возможность восстановления платежеспособности должника, вводится внешнее управление. Если такой возможности нет и должник признается банкротом, то открывается конкурсное производство. Внешнее управление вводится на срок не более 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев. *Внешний управляющий* назначается арбитражным судом для проведения внешнего управления. Не позднее одного месяца с момента своего назначения внешний управляющий должен разработать план внешнего управления, предусматривающий меры по восстановлению платежеспособности должника (ст. 117 Закона). Внешний управляющий вправе заключать мировое соглашение. Он отчитывается перед собранием кредиторов, а его отчет подлежит обязательному рассмотрению арбитражным судом. Если в установленный срок не произведены расчеты с кредиторами, арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

- срок исполнения всех денежных обязательств должника, а также отсроченных обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пени), процентов и иных финансовых (экономических) санкций по всем видам задолженности должника;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной;
- прекращается исполнение исполнительных документов.

Конкурсное производство вводится сроком на один год, но он может быть и продлен (по суду) на шесть месяцев.

При принятии решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает *конкурсного управляющего* в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего. По ходатайству конкурсного управляющего, одобренному собранием кредиторов или комитетом кредиторов, арбитражным судом может быть назначено несколько конкурсных управляющих. Арбитражный суд распределяет обязанности между конкурсными управляющим на основании решения собрания (комитета) кредиторов и определяет пределы ответственности каждого из них.

Конкурсный управляющий действует до момента завершения конкурсного производства. Сведения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства направляются конкурсным управляющим не позднее 10 дней с момента его назначения. С момента назначения конкурсного управляющего к нему переходят все полномочия по управлению делами должника, в том числе полномочия по распоряжению имуществом должника.

Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения конкурсного управляющего обеспечивают передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей и штампов.

Конкурсный управляющий с момента своего назначения осуществляет следующие функции:

- принимает в ведение имущество должника, проводит его инвентаризацию и оценку, принимает меры по обеспечению его сохранности, анализирует финансовое состояние должника;
- предъявляет к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании;
- уведомляет работников должника о предстоящем увольнении в соответствии с российским законодательством о труде;
- рассматривает в установленном порядке требования кредиторов, предъявленные к должнику, ведет реестр требований кредиторов должника;
- проверяет обоснованность этих требований.

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника, для чего привлекает независимых оценщиков с оплатой их услуг за счет имущества должника. Оценка имущества должника, являющегося предметом залога производится независимым оценщиком. Если движимое имущество должника имеет оценку по балансовой стоимости на последнюю отчетную дату, предшествующую признанию

должника банкротом, менее 100 000 рублей, оценка может быть сделана без привлечения независимого оценщика. Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу.

Конкурсный управляющий обязан использовать только один счет должника в банке, а при его отсутствии открыть в ходе конкурсного производства такой счет (основной счет должника). Остатки денежных средств должника с указанных счетов должны быть перечислены на основной счет должника. С основного счета должника оплачиваются расходы, связанные с выплатой вознаграждения конкурсному управляющему и другие обязательные расходы. Отчет об использовании денежных средств должника конкурсный управляющий представляет арбитражному суду по его требованию, а собранию или комитету кредиторов один раз в месяц.

Затем конкурсный управляющий приступает к продаже имущества должника на открытых торгах. Имущество, балансовая оценка которого превышает 1 млн руб., должно продаваться только на открытых торгах.

Конкурсный управляющий производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов. Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

В случае неполучения данной суммы кредитором в течение трех лет с момента ее внесения в депозит нотариуса указанная сумма перечисляется соответствующим нотариусом в федеральный бюджет.

При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению. Требования удовлетворяются из имущества должника, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, заявленных в установленный срок.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства. После рассмотрения арбитражным судом отчета он выносит определение о завершении конкурсного производства, которое подлежит немедленному исполнению и является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника не позднее трех дней с момента представления.

Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом, а также если оно офици-

ально объявляет о своем банкротстве и ликвидации, которая осуществляется в процессе конкурсного производства. Цели конкурсного производства: соразмерное удовлетворение всех требований кредиторов; объявление предприятия свободным от задолженности; охрана противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга.

Конкурсный управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения обязанностей по заявлению. В этом случае арбитражный суд назначает нового конкурсного управляющего.

#### **11.4. Мировое соглашение**

Если в отношении должника не вводилась процедура финансового оздоровления и(или) внешнего управления, а в ходе конкурсного производства у конкурсного управляющего появились основания, подтвержденные данными финансового анализа, полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена, конкурсный управляющий обязан созвать собрание кредиторов должника в месячный срок с момента выявления указанных обстоятельств с целью рассмотрения вопроса об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

Принятие решения о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению может быть принято в случае наличия имущества должника для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности.

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить **мировое соглашение**, которое принимается собранием кредиторов и вступает в силу со дня его утверждения. Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

При финансовом оздоровлении решение о заключении мирового соглашения принимается административным управляющим.

В случае заключения мирового соглашения во внешнем управлении, решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается внешним управляющим.

Мировое соглашение распространяется на требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, срок исполнения которых наступил на дату введения внешнего управления, за исключением требований по обязательствам, возникшим в процедурах банкротства.



При заключении мирового соглашения в конкурсном производстве решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается конкурсным управляющим. Мировое соглашение распространяется на все требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

Мировое соглашение заключается в письменной форме и должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме. Также в него могут входить положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством.

Погашение обязательств конкурсных кредиторов в неденежной форме не должно создавать преимуществ для таких кредиторов по сравнению с кредиторами, требования которых исполняются в денежной форме.

В мировом соглашении допускается участие третьих лиц, если их участие не нарушает права и законные интересы кредиторов.

Утверждается мировое соглашение арбитражным судом после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

Должник, или внешний управляющий, или конкурсный управляющий не ранее пяти и не позднее 10 дней с момента заключения мирового соглашения должен представить в арбитражный суд заявление об утверждении мирового соглашения, о чем суд извещает заинтересованные стороны. Неявка извещенных лиц, не препятствует рассмотрению заявления об утверждении мирового соглашения.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе наблюдения, финансового оздоровления или внешнего управления является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. В случае утверждения мирового соглашения арбитражным судом в ходе финансового оздоровления прекращается исполнение графика погашения задолженности. В случае утверждения мирового соглашения в ходе внешнего управления прекращается действие моратория на удовлетворение требований кредиторов. В случае когда мировое соглашение утверждено арбитражным судом в ходе конкурсного производства, решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит исполнению.

С момента утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращаются полномочия административного управляющего, временного управляющего, внешнего управляющего, конкурс-

ного управляющего и соответственно должник или третье лицо приступает к погашению задолженности перед кредиторами. В случае неисполнения обязанности по погашению задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди арбитражный суд отказывает в утверждении мирового соглашения.

Определение об отказе в утверждении мирового соглашения не препятствует заключению нового мирового соглашения.

Определение об утверждении мирового соглашения может быть обжаловано, если:

- обстоятельства, препятствующие утверждению мирового соглашения, не были известны заявителю на момент утверждения мирового соглашения;
- заявитель не участвовал в заключении мирового соглашения, а мировым соглашением были нарушены его законные права и интересы.

В этих случаях заявитель вправе подать заявление о пересмотре определения об утверждении мирового соглашения.

Отмена определения об утверждении мирового соглашения является основанием для возобновления производства по делу о банкротстве.

Требования кредиторов, с которыми произведены расчеты на условиях мирового соглашения, считаются погашенными.

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается. Мировое соглашение может быть расторгнуто арбитражным судом в отношении отдельного конкурсного кредитора и (или) уполномоченного органа и не влечет его расторжения в отношении остальных кредиторов. Также оно может быть расторгнуто арбитражным судом в отношении всех конкурсных кредиторов и уполномоченных органов по их заявлению, если на момент утверждения мирового соглашения они обладали не менее, чем одной четвертью требований.

Расторжение мирового соглашения в отношении всех конкурсных кредиторов является основанием для возобновления производства по делу о банкротстве.

Расторжение мирового соглашения не влечет обязанность кредиторов первой и второй очереди возратить должнику полученное ими в счет погашения задолженности.

В случае неисполнения мирового соглашения должником кредиторы вправе без расторжения мирового соглашения предъявить к нему свои требования в объеме, предусмотренном мировым соглашением.

В целях удовлетворения требований кредиторов в ходе внешне-го управления может быть осуществлена продажа предприятия.

При наличии ходатайства органа местного самоуправления или федерального органа исполнительной власти либо органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации продажа предприятия производится путем проведения конкурса. Обязательным условием конкурса является сохранение рабочих мест не менее чем для 50% работников, занятых на предприятии на момент его продажи.

Если ходатайство не было подано или предприятие не было продано на условиях конкурса, предприятие подлежит продаже на аукционе.

Арбитражный суд прекращает производство по делу о банкротстве в случаях:

- восстановления платежеспособности должника в ходе внешне-го управления;
- удовлетворения требований кредиторов в ходе финансового оздоровления, заключения мирового соглашения;
- аннулирования в наблюдении требования заявителя по каким-либо основаниям, в частности, отмена судебного акта, признание недействительным договора, послуживших основанием для возбуждения дела о банкротстве при условии отсутствия заявленных и установленных в порядке, предусмотренном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», требований иных кредиторов, соответствующих требованиям ст. 5 Закона;
- отказа всех кредиторов, участвующих в деле о банкротстве от своих требований.

В соответствии с Законом государственный орган по финансовому оздоровлению:

1) контролирует и проводит проверки деятельности арбитражных управляющих;

2) обращается в арбитражный суд с заявлением об отстранении арбитражного управляющего от исполнения им своих обязанностей;

3) представляет арбитражному суду кандидатуры временных управляющих.

Административный управляющий, внешний управляющий и конкурсный управляющий назначаются арбитражным судом по предложению собрания кредиторов. В течение одного года они освобождаются от сдачи теоретического экзамена и прохождения стажировки, предусмотренных Законом, и могут быть внесены в реестр арбитражных управляющих, а значит, назначаться арбитраж-

ным судом для исполнения обязанностей, предусмотренных Законом.

Сведения по вопросам, связанным с несостоятельностью (банкротством), подлежат опубликованию в официальном издании, определенном Правительством Российской Федерации, – «Вестнике Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации».

### **Вопросы**

1. По каким признакам определяют банкротство организации?
2. Какие последствия влечет за собой банкротство организации?
3. Каким образом проводятся процедуры банкротства?
4. Что представляет собой деятельность арбитражного суда?
5. Как организуется внешнее управление?
6. В каких случаях возможно мировое соглашение? Как оно реализуется?

# Часть III МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

## Глава 12 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

**Проблематика.** Какую роль играют организационные преобразования в антикризисном управлении? Какие преобразования можно считать антикризисными? В чем их особенность? Как разрабатываются антикризисные программы организационных преобразований? Каковы специфические механизмы антикризисных преобразований?

---

### 12.1. Понятие организационных преобразований в антикризисном управлении

Необходимым элементом антикризисного управления являются **организационные преобразования** – изменения в организации, способствующие новому, как правило, более эффективному, образу действий. Преобразования – не обязательно инновации, они могут не нести принципиального новшества, а в отдельных случаях могут даже быть изменениями вспять. Преобразования отличаются и от реструктуризации наличием более широкого спектра изменений.

Существует множество видов преобразований, присущих всякому управлению. Но для антикризисного управления наибольшее значение имеют преобразования продуктовые, определяющие материальный результат управления, процессные преобразования, изменяющие все процессы функционирования организации, и преобразования ресурсные, связанные с перераспределением ресурсов.

Особая роль этих видов преобразований определяется их влиянием на инвестиционную деятельность организации.

**Процессные** преобразования антикризисного управления включают следующие нововведения:

1) в процессах взаимодействия организации с внешней средой (организация сбытовой и закупочной деятельности, схемы сотрудничества, выбор партнеров и пр.);

2) в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств (логистические преобразования);

3) в процессах информационно-аналитического обеспечения управления (оперативность, достоверность, своевременность, аналитическая ценность и пр.);

4) технологические – в процессах производства продукта, услуги и др.;

5) организационные – в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и пр.;

Процессные преобразования ориентированы на экономию всех видов издержек, времени, повышение качества работы. В этом случае они могут быть непосредственным источником дополнительной прибыли. Особенность процессных преобразований – краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

**Продуктовые** преобразования – это выбор и освоение новых видов продуктов и услуг. Конечно, для этого необходимо разработать новые технологии или приобрести какие-либо новые технические решения и права на их реализацию – путем покупки изобретения, или приглашения на работу новых работников, способных разработать новые технологии, или своими силами.

При разработке продуктовых преобразований в процессах антикризисного управления всегда возникает необходимость выбора таких преобразований, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования предприятия, его положения на рынке, конкурентоспособности и ресурсоемкости.

Диапазон выбора новых товаров и услуг определяется следующими видами продуктовых преобразований:

- товары и услуги не новые для предприятия, но новые для рынка, на котором работает предприятие;
- товары и услуги не новые для предприятия, но производимые для нового рынка, на котором будет работать предприятие;
- товары и услуги новые для предприятия, но не новые для рынка и поэтому требующие от предприятия освоения рынка;
- товары и услуги новые и для предприятия, и для рынка и требуют освоения не только производства, но и создания рынка.

Классификация продуктовых инноваций возможна как по критериям новизны для предприятия и рынка, так и по другим критериям.

*По жизненному циклу* продукта или услуги можно выделить следующие продуктовые преобразования:

- с длительным жизненным циклом;
- с коротким жизненным циклом;
- преобразования в продуктах и услугах, требующих значительного научно-технического задела;
- капиталоемкие;
- некапиталоемкие;
- с коротким сроком окупаемости;
- с длительным сроком окупаемости.

Данные виды преобразований, как правило, сочетаются, что играет важную роль в различных ситуациях антикризисного управления.

Продуктовые преобразования имеют решающее значение в реализации антикризисного управления.

**Ресурсные** преобразования – это реконструкции основных факторов функционирования предприятия:

- реорганизация предприятия в различных факторах его функционирования – управление, организация производства, работа с персоналом и др.;
- перераспределение или реструктуризация материальных и нематериальных ресурсов;
- перераспределение ответственности должностных лиц и полномочий менеджеров различного уровня, укрепление дисциплины, повышение организационной четкости работы всех звеньев управления.

Ресурсные преобразования непосредственно не приносят дополнительных прибылей, но являются необходимым условием реализации всех преобразовательных проектов продуктового типа, всех преобразований по увеличению продаж и снижению себестоимости.

В то же время ресурсные преобразования, как и все другие, требуют определенных затрат, проходят иногда весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются. Они характеризуют стратегический аспект антикризисного управления.

Различные виды преобразований в зависимости от их окупаемости и доступности относительно стартовых инвестиций можно ранжировать следующим образом: наиболее доступные и оперативные – процессные новшества; продуктовые преобразования явля-

ются среднесрочными и среднекапиталоемкими, а ресурсные – самыми долгосрочными и дорогостоящими. Это расположение преобразований остается таким же, если ранжировать их в зависимости от вероятности рисков.

Простая финансовая санация является лишь частью антикризисного управления и отличается от него тем, что последнее включает обычно целый комплекс разнообразных преобразований, систематизируемых в соответствии с проектом продуктовых преобразований. В совокупности преобразований всегда существуют ведущие и системообразующие. Ресурсные преобразования в антикризисном управлении играют различную роль в зависимости от состояния фирмы по отношению к возможному или реальному (наступившему) кризису.

## **12.2. Внешняя среда антикризисного управления**

В понимании антикризисного управления большое значение имеет оценка не только внутреннего состояния фирмы, но и внешнего ее положения. *Внутреннее состояние* характеризуется главным образом структурой используемых ресурсов, системой управления, персоналом, технологией производства, производимым продуктом, информационной базой, финансовым состоянием. Именно эти характеристики являются основой определения вероятности кризиса и необходимости включения механизмов антикризисного управления.

*Внешняя среда* фирмы – это ее отношения с банками и кредиторами, местной властью, поставщиками, конкурентами, а также положение фирмы на рынке.

В отношениях с *кредиторами* антикризисное управление предполагает возможность в максимальной мере покрыть долги банкрота выручкой от продажи предприятия, если оно обанкротилось, целиком или по частям.

Если предприятие объявлено банкротом, на нем вводится режим особого антикризисного управления, при котором верховным органом управления становится собрание кредиторов, и все действия выносятся на его утверждение. Права голосования в собрании кредиторов распределены пропорционально оставшимся долгам банкрота. Следовательно, всегда надо выделять ведущих кредиторов и оценивать их возможную позицию в отношении практических процедур особого антикризисного управления.

Интересы различных кредиторов – промышленных, не получивших оплату по ранее сделанным поставкам; финансовых, т.е. банков, предоставивших ранее банкроту банковские кредиты; работников, не получивших заработную плату; государственных фискаль-



ных органов, т.е. налоговой инспекции, таможни, государственного пенсионного фонда и др., — существенно отличаются друг от друга. Наиболее нетерпеливыми чаще всего являются банки, которые тем или иным способом рефинансировали заемными средствами предоставление кредитов банкроту (брали кредиты на межбанковском кредитном рынке, использовали средства вкладчиков и др.).

В ситуации, когда банку не возвращается кредит и фактом введения антикризисного управления блокируется вхождение в права по имущественному обеспечению этого кредита, банк сам может оказаться на грани банкротства. Кроме того, такое положение влияет и на финансовый имидж банка.

Более терпеливыми могут оказаться промышленные кредиторы, особенно в тех случаях, когда предприятие-банкрот является крупным потребителем их продукции и поставщики не заинтересованы в том, чтобы лишиться такого покупателя (часто продукция поставщиков специфична и пользуется спросом только на узком сегменте рынка, куда входит и предприятие-банкрот, выпускающее такую продукцию).

Однозначно прогнозировать позицию работников и государственных фискальных органов при утверждении практических процедур особого антикризисного управления затруднительно. Много зависит от наличия дееспособного профсоюза, плановых или чрезвычайных требований (степень дефицита государственного бюджета, пенсионного фонда), которые предъявляет в настоящий момент правительство к сбору налогов, отчислений в государственный пенсионный фонд, таможенных пошлин. Сказываются при этом и личностные факторы.

Распорядительную деятельность в условиях обостренного антикризисного управления (банкротства) осуществляет арбитражный антикризисный управляющий. Изучив интересы и позиции кредиторов предприятия, он должен представить собранию кредиторов не просто отчет об оценке предприятия и перспектив получения выручки от продажи его целиком или по частям, но и различные варианты планов по текущему антикризисному управлению предприятием, обоснование разных вариантов инвестиционных проектов на базе антикризисных инноваций. При этом он передает на решение кредиторов выбор конкретной направленности особого антикризисного управления, одновременно проявляя свою квалифицированность и страхуя собственную деятельность общей поддержкой.

Планы и проекты арбитражного антикризисного управляющего должны быть обоснованы маркетинговыми и технологическими

факторами деятельности и должны устанавливать, как и к какому времени изменится рыночная стоимость предприятия (а значит, и выручка от его продажи) если будет принят данный план или проект. Кредиторы, выбирая между покрытием большей доли их долгов через длительное время или получением меньшей, но более быстрой компенсации, смогут сами решить, какой из вариантов финансового оздоровления предприятия (содержащий продолжение или начало инвестиционных проектов либо нет) для них более предпочтителен.

Если собрание кредиторов выберет реализацию инвестиционных проектов на базе соответствующих преобразований, то очень вероятно, что от них можно будет добиться и выделения небольшого дополнительного финансирования (в виде банковских или товарных кредитов) принятых проектов, а также льготной реструктуризации имеющихся долгов предприятия.

Убедившись в обоснованности инвестиционных проектов, кредиторы могут рискнуть некоторыми средствами, чем вообще ничего не получить от продажи предприятия. В Восточной Германии была практика продажи предприятий-банкротов за символическую цену – в одну марку. Фактически эта цена могла быть и отрицательной, если компенсировалась дополнительными льготами государства для покупателей таких фирм.

Отношения с *местной властью* определяют возможность и эффективность осуществления социальных функций антикризисного управления – оставить предприятие в числе действующих, сохранить максимально возможное количество рабочих мест, сделав такую политику выгодной и для новых владельцев предприятия. Это соответствует интересам местной власти. Отношения с ней необходимо строить на основе взаимодействия, получения поддержки в развитии предприятия.

С позиций местной власти нежелательно увеличение безработицы при банкротстве предприятия. Поэтому местная власть может способствовать получению налоговых льгот на срок санации предприятия. Инвестиционные проекты санации могут быть также привлекательными для местной власти, и она может содействовать получению целевых инвестиционных кредитов в банке и налоговых льгот. Кроме этого, местные власти могут полностью или частично гарантировать поддержку инновационных проектов.

При разработке антикризисных инновационных проектов следует также оценить и проверить возможность получения муниципального заказа на выпускаемую или осваиваемую продукцию или услугу. Антикризисному управляющему может в дальнейшем понадобится

и политическая поддержка местной власти – ведь антикризисное управление всегда осуществляется в определенной политической атмосфере и не может быть абсолютно независимым от нее.

### **12.3. Процессные антикризисные преобразования**

**Процессные преобразования** в санации предприятий – это новшества, которые вводятся в процессы управления и организации производства и способны привести к скорейшим результатам в финансовом оздоровлении фирмы. Это усовершенствования, не затрагивающие продукта, выпускаемого предприятием, а также преобразования, не требующие стартовых инвестиций и времени для своей реализации. Преобразования, вносимые в технологические процессы, не отвечают таким критериям.

Процессные антикризисные преобразования включают мероприятия по экономии постоянных (условно-постоянных, т. е. не зависящих или слабо зависящих, в пределах данного объема выпуска продукции и продаж, от объема выпуска продукции) операционных расходов предприятия; неотложные новшества в управлении персоналом фирмы; нововведения в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками).

*Мероприятия по экономии постоянных (условно-постоянных) операционных расходов* важны потому, что от уровня постоянных или условно-постоянных расходов в наибольшей степени зависят прибыль предприятия и остающиеся у него на счетах средства.

К постоянным издержкам предприятия относятся арендная плата, налог с имущества, амортизация собственных основных фондов, плата за поддержание в силе патентов и лицензий, заработная плата административно-управленческого персонала и др. Постоянные издержки в условиях банкротства предприятия должны быть предметом сокращения в первую очередь.

Особого внимания заслуживает анализ возможностей сокращения административно-управленческих расходов – на сравнительно крупных и ранее благополучных в финансовом отношении предприятиях именно они бывают завышенными.

Проблема уменьшения постоянных расходов предприятия, заслуживающая особого внимания, – это проблема нефункционирующих активов и издержек по их содержанию. Некоторые активы фирмы и издержки по их эксплуатации или оплате могут быть ошибочно отнесены к категории тех, которые следует сократить. В действительности же такие активы, как это может выясниться при анализе целесообразности освоения новых продуктов, могут оказаться необходимыми для освоения новых видов продукта или новых

преобразований и ни в коем случае не должны быть объектом сокращения. Это очень важно и для персонала, который обслуживает эти активы и сам по себе является нематериальным активом предприятия (опыт, знания, творческий потенциал и др.).

Первоочередная необходимость экономить на постоянных издержках возникает, как правило, на предприятиях, специализирующихся на выпуске наукоемких высокотехнологичных товаров и услуг.

Таким образом, основными направлениями экономии постоянных издержек предприятия при его санации являются следующие:

- 1) экономия на аренде избыточных активов;
- 2) экономия на покупке в собственность предприятия активов, которые ему понадобятся лишь спустя некоторое время;
- 3) продажа активов, которые являются нефункционирующими (избыточными) и которые могут быть либо проданными либо сданными в аренду до возникновения в них потребности (например, при освоении нового продукта);
- 4) экономия на административно-управленческом и вспомогательном персонале;
- 5) экономия на производственном персонале, задействованном исключительно на выпуске невыгодного, устаревшего продукта;
- 6) экономия при непродлении платежей по поддержанию прав собственности на нематериальные активы типа патентов, лицензий, разнообразных льгот и т.д., экономия на оплате услуг консультантов и юристов;
- 7) экономия на отчислениях в резервные фонды, страхующие различные риски.

**Преобразования в управлении персоналом** предусматривают следующие факторы.

1. *Анализ и диагностика общей системы трудовых отношений с работниками предприятия*: определение необходимости, возможности и полезности разделения персонала на группы работников, которых следует оставить в штате организации, и таких, с которыми следует заключать контракты трудового подряда при наличии конкретного объема работ и возможностей его оплаты. Предполагается, что это не просто сдельная оплата работы, а оплата конкретного вклада в реализацию финального продукта.

С некоторыми сотрудниками целесообразно заключать договоры не трудового, а предпринимательского подряда; при этом они будут выступать в качестве контрагентов предприятия, действующих как индивидуальные предприниматели. Такая организация взаимоотношений может оказаться взаимовыгодной как для пред-

приятия, так и для некоторых его работников. В этом случае предприятие может совершенно законным образом экономить на налогах и сборах в связи с выплачиваемой зарплатой, а работник, выступая в качестве предпринимателя, будет вправе уменьшать свой налогооблагаемый доход на сумму расходов, обусловивших возможность его получения — например на сумму расходов по амортизации предметов, которые могут квалифицироваться как основные фонды и инвентарь, необходимые для выполнения заданий полученных от предприятия. Предприятие-наниматель документально подтверждает данные расходы. Работник, уже получающий значительные и подпадающие под прогрессивное налогообложение суммы, сможет избежать увеличения заявляемых трудовых доходов, ведущих к повышенным ставкам налогообложения.

Переход на предпринимательские подряды может оказаться привлекательным для работников, чьи услуги:

- подразумевают высококвалифицированный труд, постоянно оплачивать который посредством назначения выполняющим его лицам адекватных окладов предприятие не способно;
- ответственны и чреваты для фирмы в случае их некачественного исполнения прямым или косвенным ущербом (упущенная выгода);
- требуются предприятию эпизодически (услуги юрисконсультов, экономистов-аналитиков, технических консультантов и пр.).

*2. Пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы.* При диагностике трудовых отношений следует проверить также, целесообразно ли перезаключать срочные трудовые контракты с ключевыми работниками — носителями коммерческого и технологического ноу-хау фирмы, которые относятся к высокооплачиваемой категории. Это ценный, хорошо подобранный и обученный персонал, но при угрозе банкротства часто приходится жертвовать и перспективными интересами фирмы — все зависит от стратегии антикризисного управления.

Если эти работники являются носителями ноу-хау в области критически важных для ближайших перспектив предприятия, то можно перейти на систему отношений, предусматривающих меньшую долю высокой тарифно-окладной части в оплате их труда. Но взамен следует предоставить им гораздо большую долю премий в форме участия в прибылях или продажах продукции и услуг на основе использования соответствующего ноу-хау. Таким образом предприятие может избавиться от части непосильного бремени постоянных трудовых издержек, заменив их выплатами в случае коммерческого успеха применения ноу-хау.

Полезным может быть и проверка того, по-прежнему ли все, с кем были заключены срочные и предусматривающие высокие оклады трудовые контракты, относятся к категории носителей ноу-хау, основного для предприятия. Для финансово-кризисного предприятия главным критерием «отсева» соответствующих кандидатур должно быть определение, является ли этот ноу-хау конкурентным преимуществом, значимым для ближайших перспектив на получение дополнительных доходов либо для поддержания уровня уже получаемой выручки.

В случаях когда с носителями ноу-хау на настоящий момент не заключено срочных трудовых контрактов, такие контракты должны быть заключены. В них следует предусмотреть непосредственную договорную ответственность носителей ноу-хау за передачу его третьим лицам или использование в собственных интересах. Право на использование, патентование ноу-хау передается работодателю.

Перевод большинства персонала из категории оплачиваемых повременно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно или сдельно-премиально обусловлен стремлением уменьшить часть издержек предприятия, которая при повременной оплате труда не зависит от объема выпуска и продаж готовой продукции и связана со следующими обстоятельствами:

- основу сдельно-прогрессивной системы оплаты труда составляют содержащиеся в действующем общероссийском тарифно-квалификационном справочнике расценки за выполнение работ определенного уровня сложности регулярно аттестуемыми работниками определенного уровня квалификации (разряда). При этом выполнение норм выработки в сроки более короткие, чем задаваемыми работодателем, стимулируется пропорциональным увеличением оплаты труда из основного фонда заработной платы, что гарантируется наличием в условиях оплаты труда простого положения о пропорциональном увеличении используемых в этих случаях расценок;
- при наличии сдельно-премиальной системы перевыполнение норм выработки в отличие от сдельно-прогрессивной системы стимулируется не увеличением расценок, гарантированно оплачиваемых из основного фонда заработной платы, а возникновением премиальных обязательств фирмы, которые, однако, могут быть выполнены только при объявлении ею прибылей (в счет оплат из прибылей);
- сдельно-прогрессивная система оплаты труда должна быть ориентирована на конечный результат, т.е. на выпуск годной, а не бракованной продукции;

- с учетом не столько объема выпуска, сколько объема продаж, сдельно-прогрессивная и сдельно-премиальные системы оплаты труда способны выявить нарушения трудового распорядка и уменьшить постоянные издержки фирмы лишь при условии внедрения системы контроля качества, которая позволяла бы выявлять текущий брак, обуславливающий снижение заработной платы.

Внедрение прогрессивных и быстродействующих приемов повышения эффективности труда той части персонала, заработная плата которой остается элементом постоянных расходов, предполагает:

- резкое повышение трудовой дисциплины и санкции за ее нарушение; при этом рекомендуется вводить правила, которые предусматривали бы дифференцированные и достаточно ощутимые наказания за нарушения трудового распорядка;
- в качестве профилактической меры, повышающей мотивацию к инициативному и добросовестному труду административно-управленческого персонала среднего и нижнего уровня, а также вспомогательного технического персонала, в услугах которого в настоящий момент нет потребности, отправление подобного рода работников в оплачиваемые на уровне минимальной заработной платы внеочередные отпуска в связи с временной избыточностью их рабочих мест;
- привлечение работников, временно нанятых и исполняющих обязанности отправленной в отпуск части персонала;
- перевод работников управления с тарифно-окладной оплаты труда на оплату труда преимущественно в виде премий, выплачиваемых из прибыли в зависимости от ее прироста.

*Антикризисные преобразования в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками)* касаются, с одной стороны, стратегии работы с партнерами по сделкам, а с другой стороны, — организации договорной работы предприятия.

В стратегии работы с партнерами главным является определение их надежности, т.е. их платежеспособности, дееспособности и нефиктивности. Эти характеристики должны определяться и у заказчиков, и у поставщиков предприятия.

Очень важно наладить постоянный мониторинг (наблюдение, отслеживание, систематический контроль) и анализ публикуемых финансовых отчетов тех поставщиков и заказчиков, которые по своей юридической форме являются открытыми акционерными обществами (ОАО) и обязаны публиковать годовые отчеты (прибыли, убытки, балансы и пр.) Если они, нарушая законы, не публикуют такие отчеты, то можно получить доступ к ним через суд.

В том случае, когда партнеры по сделкам не являются ОАО и получить доступ к их финансовым отчетам невозможно, могут быть использованы следующие приемы быстрой косвенной оценки *платежеспособности* поставщиков и клиентов:

1) просьба предоставить банковские гарантии оплаты или поручительство по поставке с оплатой этих услуг стороной, обращающейся с этой просьбой;

2) предложение перейти на платежи по документарным аккредитивам с открытием документарных активов в банке, обслуживающем клиента;

3) проявление инициативы по взаимному страхованию крупных сделок в компаниях, страхующих контрактные риски;

4) информирование партнера по сделкам о найме фирм-факторов при заключении договора с банком о банковском факторинге.

Главное заключается не в том, чтобы настоять на одном из указанных предложений (в итоге от них можно и отказаться), а в том, чтобы выяснить реакцию партнера по сделкам на эти предложения, которая поможет сделать вывод о предполагаемой степени платежеспособности партнера.

Какими могут быть реакции партнеров по сделкам на подобные предложения?

*Банковские гарантии оплаты заказа или поручительство* могут быть испрошены хотя бы на небольшую часть стоимости контракта. Если партнер по сделке – при условии компенсации ему стоимости гарантии – изъявит принципиальную готовность представить гарантию, то это является признаком его достаточной платежеспособности. Если же он отреагирует резко отрицательно, то это может быть признаком его недостаточной платежеспособности. Гарантом не должны выступать банк, крупным акционером или клиентом которого является партнер по сделке, или дочерняя компания партнера.

Что касается предложения о *переходе на платежи от сомнительного клиента по документарным аккредитивам*, банк, обслуживающий партнера по сделке и знающий его текущее финансовое состояние, никогда не откроет документарного аккредитива, не возьмет на себя обязательств по платежам в отношении закупок ненадежного плательщика. Поэтому принципиальное отклонение партнером указанного предложения также может служить признаком его недостаточной платежеспособности.

Отказ *от взаимного страхования контрактных рисков* также способен насторожить того, кто стремится определить платежеспособность партнера по крупной сделке, потому что любая специализи-



рующаяся на этом виде услуг страховая компания неизбежно будет доступными ей гораздо более эффективными средствами исследовать платежеспособность страхователей.

«Угроза» *открытого факторинга*, т.е. предупреждение партнера о передаче третьему лицу права потребовать у него долг, требуя при этом компенсации просроченного платежа с учетом процентов и возмещения не только прямого, но и косвенного имущественного ущерба, может сразу отпугнуть неплатежеспособных или недобросовестных партнеров.

Если партнерами являются физические лица, то надо иметь оценочную информацию о платежеспособности всего целевого сегмента рынка, состоящего из физических лиц.

При проверке дееспособности партнера по сделкам устанавливается:

1) его правомочность в части взятых им обязательств – например, имеет ли он лицензию, не просрочена ли она, на какой вид деятельности выдана;

2) не рассматриваются ли против партнера имущественные иски в судах, какова опасность отчуждения у партнера того имущества, которое ему необходимо для выполнения своих обязательств;

3) надежны ли его права собственности на имущество, имеющее ключевое значение для выполнения им контракта, надежно ли право собственности (возможно, оно получено в результате незаконно проведенной приватизации);

4) не заложены ли партнером имущественные объекты, которые могут понадобиться ему для выполнения обязательств;

5) не находится ли партнер под опекой, не ограничена ли его дееспособность по закону или по каким-либо внутренним или внешним условиям (уставом акционерного общества, другими контрактами, распределением полномочий в организации, необходимостью утверждения контракта собранием и пр.);

6) не будут ли использованы партнером при выполнении договора технологии, защищенные не принадлежащими ему патентами на изобретения, не нарушаются ли им права промышленной и интеллектуальной собственности.

**Дееспособность** партнера в отношении конкретной сделки может быть оценена следующими прямыми и косвенными способами:

- требование всех документов, подтверждающих его дееспособность (действующая лицензия, устав предприятия, документы, подтверждающие полномочия ведущего переговоры, свидетельство о правах собственности и пр.);

- получение от партнера письменных заверений в виде ответов на письменные запросы в деловой переписке, специальной преамбулы в контракте и др.;
- наведение справок в регистрационных палатах о выданных государственных лицензиях на право ведения операций определенного типа;
- обращение в судебные органы по месту юридического адреса партнера с запросом о принятых судом исках к партнеру;
- проверка патентной чистоты предлагаемого продукта, проверка каталогов зарегистрированных товарных знаков и авторских прав;
- проверка прав собственности партнера на недвижимость в соответствующих общедоступных региональных реестрах недвижимости;
- требование к партнеру предоставить страховку титулов собственности на имущество, ключевое для контрактных отношений с ним.

В современных условиях развития российской экономики большое значение имеет проверка *нефигтивности* партнера. Следует опасаться входить в деловые отношения с подставными фирмами-поставщиками, которые могут создаваться для прикрытия истинных получателей средств заказчика и которым через трансферные сделки по завышенным ценам через необеспеченные ссуды они могут быть «перекачены». В целях получения мошеннических доходов даже ради единичных, но крупных сделок могут создаваться (и после получения авансов срочно ликвидироваться) фиктивные фирмы, в том числе и оформленные на подставных лиц. Фиктивные фирмы-поставщики могут быть даже не зарегистрированы, т.е. в буквальном смысле несуществующими. Однако при заключении договоров для перечисления средств (авансов или оплаты по факту поставки товара, чье качество выявляется позже) от заказчика они могут указать вполне реальные банковские счета третьих лиц.

Особенно опасна юридическая фиктивность партнера (поставщика) который является физическим лицом, не зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя и не несущим вследствие этого полной материальной ответственности за прямой и косвенный ущерб от невыполнения своих обязательств. К этой же категории рисков взаимодействия с фиктивным партнером относится и риск оформления им сделок на имя третьего лица по поддельным или похищенным документам.

При заключении контрактов должно насторожить и предложение партнера заключить договор не с солидной и имеющей серьез-

ную имущественную базу материнской фирмой, а с ее дочерней структурой, которая такой имущественной базой не обладает и не несет ответственности по договору. В наихудшем варианте такая ситуация может означать, что материнская фирма сознательно и экономически обоснованно переносит на дочернюю структуру риски и ответственность по наиболее рискованным видам операций. Особенно часто это встречается при освоении новых видов деятельности или продукта: ответственность переносится на специально создаваемые дочерние предприятия, но при этом материнская фирма предусматривает свое участие в управлении этими операциями и в прибылях от них.

#### **12.4. Продуктовые антикризисные преобразования**

Продуктовые преобразования обычно считаются среднесрочными, т.е. по своей окупаемости и влиянию на финансовое оздоровление предприятия они менее оперативны, чем процессные преобразования, и более оперативны, чем ресурсные преобразования.

Финансово эффективные продуктовые новшества в состоянии реально и достаточно существенно повлиять на повышение курсовой стоимости акций или хотя бы на повышение расчетной величины обоснованной рыночной стоимости финансово-кризисного предприятия, предприятия-банкрота и его акций.

Продуктовые преобразования нацелены на переключение предприятия с невыгодных на более выгодные виды бизнеса. Это позволяет фирме не только приобрести прибыльный режим работы с точки зрения соотношения текущих затрат и результатов, но и повысить свою финансовую привлекательность для инвесторов и кредиторов.

Существуют консервативный и радикальный подходы к продуктовым преобразованиям.

**Консервативный подход** к выбору новых более выгодных продуктов или услуг наиболее приемлем для финансово-кризисных предприятий, ограниченных как в возможностях финансирования значительных стартовых инвестиций в новый бизнес, так и в сроке окупаемости.

Консервативный подход к продуктовым преобразованиям сводится к выбору для освоения таких продуктов, услуг или операций, которые предусматривала бы:

- уже созданный технологический, а также коммерческий задел предприятия (закупочные и сбытовые связи);
- имеющиеся у предприятия специальное технологическое оборудование и оснастка, запасы материалов;
- ранее начатые инвестиционные проекты.

Такой подход предполагает как минимальные барьеры по входу на рынок нового продукта (стартовые капиталовложения по освоению инноваций), так и низкие барьеры по выходу с рынка прежнего продукта предприятия (косвенные потери по недоокупленности прежних инвестиций, потери при транспортировке, складировании, консервации, реализации в виде лома и пр.).

Предприятие, ограниченное в своих финансовых возможностях, должно выбирать такие продуктовые новшества, которые ему максимально удобно осваивать, минимизируя потребность в дополнительных инвестициях, опираясь на имеющиеся специальные материальные и нематериальные активы, стремясь к возможно более быстрой окупаемости резко ограниченных собственных средств, выделенных для инвестирования.

Этот подход может быть достигнут при большом числе консервативно выбранных продуктовых преобразований. Он не является тождественным «оборонительной» стратегии преобразований. Большое количество незначительных коммерчески необходимых улучшений в продукте способно обеспечить «наступательность» стратегии преобразований. Кроме того, среди консервативных преобразований могут быть и весьма радикальные.

**Радикальный подход** предполагает выбор предприятием не только нового продукта или услуги, но и наиболее платежеспособного сегмента рынка, на котором будет выгодно работать предприятию. При этом подходе необходимо решать, «на кого работать», кому что-либо предлагать к продаже, на какую группу потребителей, имеющую максимальную суммарную платежеспособность, ориентироваться.

Под *суммарной платежеспособностью* сегмента рынка понимается не платежеспособность отдельных представителей выделяемой группы покупателей, а располагаемые всеми ими средства. Вполне возможно, что наиболее платежеспособным в сегменте рынка окажется не совокупность немногих богатых потребителей, а массовое множество объединенных общими свойствами отдельных сравнительно бедных потенциальных покупателей некоего продукта или потребителей какой-либо услуги. В то же время суммарная платежеспособность сегмента рынка, т. е. группы потребителей с общими демографическими, социальными и другими свойствами, определяется их текущими доходами, накоплениями, кредитоспособностью.

Радикальный подход к выбору нового продукта можно выразить следующим алгоритмом.

1. Необходимо провести морфологический анализ возможных целевых сегментов рынка для предприятия или фирмы: системати-

ческое выделение по специально разработанным матрицам всех возможных комбинаций сегментообразующих признаков индивидуальных, групповых и институциональных (предприятий, фирм, организаций и др.) потребителей любых продуктов, товаров или услуг. При этом наиболее важно нахождение таких сочетаний свойств и характеристик, которые, с одной стороны, необычны, а с другой стороны – характерны для потенциальных покупателей, располагающих свободными или свободно перераспределяемыми средствами.

Цель данного этапа алгоритма – выявление необычных сегментов рынка.

2. Найденные нетрадиционные по платежеспособности сегменты рынка необходимо проверить на их действительную платежеспособность. Для этого потенциальных институциональных покупателей следует классифицировать на ОАО и предприятия прочих юридических статусов.

Что касается ОАО, обязанных обеспечить свою финансовую прозрачность, достаточно опираться на анализ их публикуемых годовых финансовых отчетов. Применительно к закрытым компаниям можно использовать уже рассмотренные косвенные способы проверки платежеспособности партнеров. Платежеспособность физических лиц может быть уточнена по публикуемой статистике о тенденциях и доходах различных категорий населения.

Платежеспособность целевого сегмента рынка должна быть растущей. Только в этом случае можно говорить о перспективности выбранного целевого сегмента.

3. Для выявленных перспективных сегментов рынка надо определить специфические потребности потенциальных покупателей. При этом необходимо стараться выявить потребности, которые в настоящее время удовлетворяются не полностью. Это позволит предприятию при выборе нового продукта занять на рынке свободную нишу.

4. Хорошо зная потребности, следует стремиться выбрать продукт, удовлетворяющий их в максимальной мере.

5. На этом этапе выясняется, насколько легко и быстро, с какими единовременными затратами и потерями (при переспециализации), а также при какой внутренней норме доходности (по сравнению с сопоставимой по рискам финансовой альтернативе вложения тех же средств) предприятие может освоить выбранный продукт (услугу, вид деятельности и пр.).

6. Мобилизуются сторонние инвестиции для переключения предприятия на новый продукт. Необходимость привлечения сторонних партнерских и кредитных инвестиций обуславливает готов-

ность делиться прибылями от реализации инвестиционных проектов в виде дивидендов новым акционерам.

Радикальный подход к выбору нового продукта граничит с наступательной стратегией преобразований предприятия. Консервативный подход ближе к оборонительной стратегии преобразований. Рассмотрим каждую из этих видов стратегий.

**Наступательная стратегия** преобразований предполагает, что предприятие поддерживает свою конкурентоспособность, удерживает свою долю на рынках посредством постоянного создания и освоения продуктов, которые являются новыми не только для него, но и для рынка, потребителей. Предприятие сознательно предпочитает выступать «пионером» новых для рынка продуктов, зачастую предназначенных даже для удовлетворения выявленных им новых потребностей на целевом для себя сегменте рынка – иногда потребностей, еще неосознанных до конца самими клиентами.

В этом случае предприятие имеет возможность при успешном выводе на рынок новшества создать новый рынок и «оседлать» его, закрепив на некоторое время свою инновационную монополию патентами на ключевые для нововведений изобретения или удержанием основных технических решений в этих технологиях в секрете. Такая инновационная монополия может быть использована для получения монопольной сверхприбыли.

**Оборонительная стратегия** преобразований означает, что предприятие сознательно не торопится с продуктовыми новшествами или лишь незначительно совершенствует ранее выпускавший продукт – это называется инкрементальными преобразованиями. Предприятие предпочитает лишь следовать за фирмой-пионером (которая осуществляет по-настоящему радикальные продуктовыми новшества), после того как удостоверится, что эта фирма имеет коммерческий успех в силу этих новшеств. Для защиты своей доли на рынке предприятие старается имитировать новшество фирмы-пионера, добившейся успеха, используя повторные разработки нововведения, получение повторных патентов, переманивание на работу носителей ноу-хау конкурента, промышленный шпионаж или откровенное пиратство, т.е. нарушая патентные права на используемые технологии.

При радикальном подходе акцент делается не просто на потребности, удовлетворяемые не полностью, а на совсем неудовлетворяемые потребности.

При консервативном подходе проявляется стремление как можно дольше использовать возможности удовлетворения существующей потребности.

Оборонительная стратегия преобразований, как и консервативный подход, предполагает освоение как можно менее революционных новшеств, усовершенствование существующего продукта и его модификацию.

### **12.5. Ресурсные антикризисные преобразования**

Ресурсные преобразования, которые иногда называют аллокационными (от англ. *allocation* – размещение), представляют собой новшества в распределении всех ресурсов. В финансовом отношении они предполагают перераспределение средств фирмы между различными видами ее имущества (активов).

Реальная природа ресурсных преобразований сводится к определенной схеме реорганизации предприятия. С экономической точки зрения можно выделить несколько схем (типов) такой реорганизации:

- 1) дробление фирмы;
- 2) слияние;
- 3) поглощение.

Эти схемы реорганизации не являются абсолютно альтернативными, они могут пересекаться, сочетаться определенным образом. В современной терминологии антикризисного управления ресурсные преобразования часто называют реструктуризацией фирмы или реструктуризацией инвестиционного портфеля фирмы.

#### **12.5.1. Дробление крупных фирм**

Этот тип ресурсных преобразований был особенно популярен на Западе в 1970–1980 гг., когда в связи с достижением ведущими западными корпорациями пределов увеличения положительного эффекта, масштаба производства (в части снижения предельных издержек) исчерпались резервы повышения эффективности большого бизнеса, который олицетворяли крупные централизованные корпорации. К этому времени потерял свою актуальность главный тезис теории Й. Шумпетера и Дж. Гелбрейта о том, что «локомотивом» экономики и технологического прогресса, а значит, и конкурентоспособности, являются крупные фирмы, способные быстро накапливать значительные средства, необходимые для финансирования крупных инвестиций в создание и освоение более прогрессивных современных технологий.

**Дробление фирм** (особенно в финансово-кризисных ситуациях) сводится к выделению из ее состава в качестве подконтрольных, но оперативно самостоятельных юридических лиц (дочерних предприятий или фирм) бывших подразделений или структурных единиц,

которые ранее специализировались на определенном виде продукта или услуги, имели предметную специализацию. Подобное выделение чаще всего осуществляется в форме учреждения дочерних акционерных обществ на базе имущества, которым пользовались бывшие предметно-специализированные подразделения (цехи, участки, отделы, лаборатории, посредством:

- передачи имущества в соответствии с его текущим стоимостным эквивалентом в уставный фонд учреждаемой фирмы, покупки за рыночную стоимость имущества некоторого пакета акций учреждаемого акционерного общества;
- предоставления дочерней фирме имущества в продлеваемую долгосрочную аренду, плата за которую в действительности не взимается, а по определенной ставке дисконта капитализируется и рассматривается как взнос в уставный фонд учреждаемого предприятия;
- приобретения относительно небольшой части акций вновь учреждаемого предприятия или оформляемого как самостоятельное дочернее, за «живые» деньги путем внесения в его уставный фонд безналичных либо наличных денежных фондов.

Дробление предприятия при этом происходит следующим образом: ранее имевшая дивизиональную структуру фирма превращается в предприятие с «зонтичной» структурой, состоящей из сохраняющегося «ядра» унитарной фирмы и дочерних предприятий, чьи балансы подлежат консолидации в единый баланс материнской фирмы. Причем для поддержания влияния материнского образования на выделяемые в качестве юридических лиц образований в «ядре» нового конгломерата обязательно оставляются научно-технические подразделения (исследовательский центр, центральная научно-исследовательская лаборатория, НИИ, КБ), разработки которых патентуются на имя материнской фирмы и предоставляются дочерним предприятиям, подразделения, обслуживающие оборудование дочерних предприятий, инфраструктурные и вспомогательные подразделения (инструментальное, транспортное, заготовительное и др.), а также подразделения, предоставляющие социальные услуги (жилищно-коммунальные службы, котельные, столовые, пансионаты, а также финансово-бухгалтерский центр и пр.).

Экономический смысл такого дробления крупного предприятия заключается в следующем.

**1. Выделение в отдельные, имеющие самостоятельный баланс предприятия, которые специализируются на коммерчески перспективных продуктах или услугах.** Это увеличивает шансы привлечения к таким инвестиционным проектам внешних инвесторов — банков с их



инвестиционными кредитами или инвестиционных компаний, готовых инвестировать в данные проекты. Заинтересованные в таких проектах инвесторы (чаще всего это венчурные инвесторы) предпочитают делать инвестиции в проекты, а не в целом в фирмы. Это дает больше гарантий того, что их кредиты или вклады в приобретение акций в такие однопродуктовые, специализированные на одном продукте предприятия не будут размазаны в материнской многопродуктовой, многопрофильной фирме по многим интересующим инвестора проектам или видам продукции.

Если же материнская фирма является финансово-кризисной, то заинтересованные в конкретном коммерчески перспективном проекте инвесторы, когда им предложат предоставить кредиты выделенному из материнской фирмы предприятию или покупать его акции, могут быть уверены в том, что их средства, помещенные в проект, не будут использованы для покрытия первоочередных просроченных задолженностей (по заработной плате, налогам и пр.) неплатежеспособной материнской фирмы. Ведь «перекачать» материнской фирме средства, вложенные в самостоятельное дочернее предприятие, имеющее отдельный, контролируемый налоговыми органами и аудитом баланс, технически гораздо труднее, чем перебросить их с одной статьи расходов на другую в пределах баланса материнского многопродуктового предприятия.

**2. Санация, или финансовое оздоровление, крупного единого (унигарного) предприятия.** Она может быть облегчена тем, что из материнской фирмы в качестве юридически отдельных, имеющих самостоятельный баланс предприятий выделяются заведомо коммерчески неперспективные бизнесы, продуктовые линии. Они будут кандидатами на банкротство, которое только в ограниченной мере затронет имущество выделившей их из своего состава материнской фирмы. Эта мера определяется величиной имущества, вложенного последней в уставный капитал дочернего предприятия, за долги которого учредители несут лишь ограниченную указанной величиной ответственность. Таким образом, от банкротства выделенных дочерних предприятий проиграют лишь их кредиторы, не получившие возврата кредита банки, поставщики неоплаченных покупных ресурсов, на оплату долгов которым не хватит капитала этих дочерних предприятий.

Однако может сложиться так, что выделяемые из материнской фирмы подразделения, специализировавшиеся на невыгодных продуктах, после получения самостоятельного юридического статуса сумеют поправить свои дела, начать работать с прибылями. Получившие самостоятельность менеджеры проявят предприниматель-

скую инициативу при найме персонала, закупках, сбыте продукции и т.п. Это даст шанс на выживание такого предприятия.

Выделение убыточных подразделений в дочерние предприятия, кроме того, позволяет переместить заботы о санации соответствующих видов бизнеса на заинтересованных в продолжении этих видов бизнеса руководителей. Им придется брать на себя ответственность за непопулярные решения по экономии расходов, сокращению работников и продаже излишних активов.

Убыточными, выделяемыми из материнской фирмы предприятиями могут быть бывшие ее подразделения, которые начинают заниматься новыми видами бизнеса, т.е. видами деятельности или инвестиционными проектами повышенного риска. В этой ситуации их выделение также пойдет на пользу материнской санируемой фирме:

- если выделенное для рискованных операций дочернее предприятие окажется банкротом, то это не затронет основного имущества материнской фирмы; от коммерческой неудачи дочерних предприятий пострадают в первую очередь их кредиторы, долги которым в случае банкротства не будут погашены;
- если дочернее предприятие в результате рискованных операций все-таки станет коммерчески успешным, то материнская фирма, обладающая 100%-ным контролем над ним, сумеет найти формы получения доступа к заработанным дочерним предприятием прибылям — это и оформление владельцев материнской фирмы в дочернее предприятие на должности с завышенной заработной платой, и даже ликвидация дочернего предприятия.

**3. Выделение из финансово-кризисной материнской фирмы перспективных или заведомо банкротных, рискованных подразделений.** Это предполагает, что материнская фирма остается не чисто холдинговым предприятием, которое лишь контролирует дочерние образования, а фирмой, в которой сосредоточены решающие для нормального функционирования дочерних структур функциональные вспомогательные службы, пооперационно специализированные основные производственные, а также инфраструктурные и вспомогательные производственные и социальные подразделения, научно-исследовательский и конструкторско-технологический центр.

Рекомендуется сохранить в ядре материнской корпорации централизованный административно-управленческий персонал, особенно централизованную бухгалтерию, финансово-инвестиционный отдел, руководство единой научно-технической политикой, единый отдел стандартизации, научно-техническую библиотеку, управление вспомогательно-производственными подразделениями,

отдел кадров. Это необходимо для того, чтобы контролировать и координировать системы бухгалтерского учета дочерних предприятий, не допуская противоречий между ними в принятых методах амортизации, особенно ускоренной, учета стоимости покупных ресурсов в себестоимости продукции, а также консолидировать по единой схеме балансы дочерних предприятий в единый финансово-привлекательный баланс корпорации.

В централизации ключевых функций развития большую роль играет и возможность проводить анализ вложений свободных средств в проекты, которые обещают, как минимум, безрисковую ставку доходности плюс премии за риск операций по проекту. Важно также осуществлять политику материнской фирмы по поглощению критичных для ее филиалов и трудных по доступу к закупкам ресурсов поставщиков и слиянию с ними.

Большое значение имеет и возможность проведения единой технической политики и своевременного обновления продукции или реконструкции, расширения производственных мощностей, осуществления маневров средствами, зарабатываемыми на краткосрочных деловых проектах, которые реализуют эффективные, но долгосрочные проекты. Здесь возможно изымать средства в виде дивидендов или выкачивать их через трансферные сделки с дочерними фирмами по принудительной продаже им холдингом каких-либо нестандартизированных, т.е. не имеющих рыночного аналога, товаров и услуг по завышенным ценам. Обратное средства могут также предоставляться с помощью договоров купли-продажи холдингу по завышенной цене товаров или услуг.

Централизация ключевых функций в материнской фирме позволяет стандартизировать весь спектр выпускаемой и взаимодополняющей продукции для обеспечения ее конкурентоспособности и совместимости друг с другом.

Большое значение имеет и возможность координации подготовки и подбора кадров для всех входящих в холдинг предприятий с целью обеспечения в последующем возможного перемещения эффективного персонала в другие дочерние предприятия, в которые вложены средства группы и которые нуждаются в кадровом укреплении.

Исследовательский и конструкторско-технологический центр фирмы сосредоточивает научно-технический потенциал и задел, необходимый для поддержания конкурентоспособности технологий.

Основные производственные подразделения располагают материальными (недвижимость, оборудование, склады и запасы) и нематериальными (ноу-хау, запатентованные изобретения и пр.) ак-

тивами. Инфраструктурные и вспомогательные производственные подразделения имеют общие транспортную базу, телефонный коммутатор, экологическую службу и т.д.

Социальные инфраструктурные подразделения «цементируют» фирму социальными активами, которые могут использоваться как рычаги повышения производительности, решения социальных конфликтов и др.

В интересах поддержания стратегических перспектив своего развития материнское предприятие («ядро» дробящейся компании) должно сохранить в себе также и такие подразделения:

- централизованный отдел кадров (ЦОК), отслеживающий и анализирующий трудовые отношения с важнейшими работниками, от которых зависит коммерческий успех;
- централизованный отдел подготовки кадров (ЦОПК), направляющий персонал на переподготовку по единообразной, соответствующей стратегии развития схеме;
- централизованный отдел стандартизации новых разработок (ЦОС), проводящий единую политику унификации технических решений;
- централизованный отдел стратегического планирования и прогнозирования (ЦОСПП), который должен обеспечить мобилизацию капитала на перспективных направлениях развития.

#### **4. Реорганизация финансово-кризисного крупного предприятия.**

Она предполагает, что по наиболее эффективным имеющимся у него перспективным инвестиционным проектам, требующим привлечения стороннего заемного или партнерского капитала, следует учреждать совершенно новые (не на базе существующих подразделений) юридически самостоятельные фирмы. Речь идет об учреждении «внешних венчуров», т.е. дочерних предприятий, созданных под вновь начинаемый или ранее начатый, но нереализованный проект инновации, способный принести значительные доходы и тем самым помочь материнскому предприятию-учредителю.

В случае появления этих доходов учредитель, контролирующий предприятие – венчур, найдет способы их перевода к себе – не обязательно в виде дивидендов с объявляемых прибылей. В то же время учредительские взносы материнской компании во «внешние венчуры» могут быть настолько небольшими, что даже при неудаче реализуемых ими проектов эта компания не понесет значительных потерь. Иногда находящаяся на грани банкротства материнская компания может быть заинтересована «спрятать» свои реальные активы от претензий кредиторов в учреждаемых ею «внешних венчурах», куда эти активы переданы в форме учредительских вкладов.

Учреждение «внешних венчуров» оказывает положительное влияние на финансовое оздоровление материнского предприятия, поскольку:

- повышаются шансы привлечь сторонний капитал именно в отделенные от финансово-кризисной материнской фирмы предприятия, на которых «не висят» ее долги и из которых вследствие наличия у них отдельного баланса затруднена «перекачка» средств, полученных под привлекательный проект, в материнскую фирму для покрытия ее наиболее срочных долгов;
- потенциальным венчурным инвесторам обеспечивается возможность делать инвестиции именно в привлекающий их проект, а не в материнскую фирму, платежеспособность которой вызывает сомнение;
- инициаторам финансово перспективных проектов инноваций из числа работников реорганизуемого крупного кризисного предприятия путем назначения их на должности менеджеров подобных «внешних венчуров» предоставляется возможность проявить свою инициативу в условиях гораздо большей самостоятельности;
- предотвращается вероятность того, что инициаторы, которые являются носителями научно-технического или коммерческого ноу-хау, уйдут из фирмы вместе с проектом к конкуренту либо организуют под тот же проект свои собственные частные предприятия.

#### **12.5.2. Факторы успеха и «подводные камни» преобразования предприятия путем его дробления**

Дробление предприятия не является идеальным вариантом его преобразования. Необходимо предвидеть и учитывать не только факторы успеха, но и критические моменты этих мероприятий.

1. Дробление финансово-кризисного единого предприятия не должно разрушить экономически выгодного взаимодействия в области выпуска технически сложных, наукоемких изделий. Такая опасность существует. Не исключается возможность того, что ранее единая корпорация не сможет после реорганизации выпускать конкурентоспособную продукцию, требующую сложной кооперации, и вынуждена будет перейти на выпуск каждой из выделенных дочерних фирм технически более простого продукта, для которого не нужны кооперированные поставки от других дочерних предприятий того же холдинга. Однако на рынках подобных продуктов корпорация и ее отдельные дочерние фирмы столкнутся с гораздо большей конкуренцией в силу менее высоких барьеров для входа

на эти рынки, меньших капиталовложений в этот продукт, более доступных технологий, что отразится на финансовых результатах фирмы.

Опасность разрушения внутрифирменной кооперации при выпуске технически сложной продукции существенна потому, что дочерние фирмы со временем могут обнаружить, что им более выгоден выпуск не компонентов для продукции других дочерних фирм, а совершенно иных и по отдельности гораздо более прибыльных товаров и услуг.

Важно обеспечить также, чтобы поставки внутри ранее единой, а ныне раздробленной корпорации оставались более качественными и дешевыми внутри корпорации, чем поставки от специализированных и имеющих отлаженные технологии производителей извне этой корпорации.

Эти условия соблюдаются, если дробление приводит к созданию не просто конгломерата, а концерна, в котором высокая степень управляемости составляющих ее фирм достигается и сохранением у материнского предприятия контрольных пакетов выделяемых из него хозяйственных образований, и применением иных, специально продуманных финансово-хозяйственных рычагов влияния на входящие в концерн составные части.

Таковыми рычагами влияния помимо всего прочего может быть сохранение:

- ключевых материальных производственных активов (недвижимость, т.е. постройки и земля, оборудование и др.);
- универсальных материально производственных активов (например, тепловые коммуникации, связь, энергооборудование, санитарные службы и пр.);
- материальных непроизводственных активов (столовая, жилье, ясли и т.п.);
- нематериальных научно-технических активов в виде ноу-хау (технологий, изобретений, авторские права и пр.);
- нематериальных активов общего назначения (товарный знак, фирменный логотип, права на льготные контракты и др.).

Эти активы, сохраняемые в материнской компании, позволяют оказывать стратегическое и тактическое воздействие на дочерние фирмы, которое может иметь следующие формы:

- продление и непродление договоров на аренду ключевых для бизнеса дочерних предприятий недвижимости и оборудования;
- отключение дочерних фирм от инженерных коммуникаций;
- прекращение доступа работников дочерних фирм к услугам социального назначения;

- отказ в передаче дочерним структурам лицензий на технологии, защищенные правами материнского предприятия;
- запрет использовать товарный знак материнской компании;
- отзыв предоставленных ранее прав по льготным контрактам.

Для использования этих рычагов влияния достаточна угроза их применения, заложенная в условиях разделения фирмы.

2. Контрольные пакеты материнской фирмы-холдинга могут очень быстро оказаться «размытыми» по следующим причинам:

- учредительный пакет акций (пай) холдинга не может быть достаточно большим в процентном отношении ко всему уставному капиталу дочерней фирмы, особенно если материнская фирма не передает свои главные активы и сама находится в тяжелом финансовом положении;
- если даже пакет акций материнской фирмы достаточно большой, то со временем доля материнской фирмы в капитале дочерней фирмы может резко уменьшиться при реализации дочерней фирмой перспективных инвестиционных проектов. Понадобятся дополнительные капиталовложения, которые дочерняя фирма сможет получить от внешних инвесторов в обмен на акции материнской фирмы. Когда у материнской фирмы отсутствуют средства на приобретение новых акций дочерней фирмы, учредитель вынужден давать разрешение на такие операции путем голосования своими акциями на собрании акционеров дочерней фирмы. Так происходит перераспределение долей в собственном капитале дочерней фирмы не в пользу материнской компании;
- главный учредитель, продолжая оставаться на грани банкротства, может оказаться перед необходимостью погашать часть своих долгов акциями дочерних коммерчески успешных фирм, находящимися в его собственности. В этом случае он может лишиться акций, если они использованы в качестве залога по кредитам, которые материнское предприятие будет пытаться брать для своего финансового оздоровления и которые не сможет обслуживать;
- в ряде случаев материнское предприятие вместо оказания при необходимости помощи дочерним фирмам в реализации финансово перспективных проектов, предпочитает непосредственное «размывание» своей доли в них, оказание помощи им при получении инвестиционных кредитов путем предоставления гарантии своими пакетами акций в дочерних фирмах по этим кредитам. В этом случае также возможна потеря гарантом заложенных пакетов акций.

Таким образом, «размывание» доли финансово-кризисного материнского предприятия-холдинга в его выделенных дочерних структурах практически неизбежно. Поэтому чтобы удержать контроль над выделяемыми дочерними фирмами, такое предприятие должно делать ставку не на образование в результате своей реорганизации собственно холдинговой финансово-промышленной группы, а на формирование возглавляемого материнским предприятием концерна.

Главным отличием концерна от классической холдинговой структуры является то, что материнское предприятие не только сохраняет в нем чисто стратегические функции «держания» контрольных пакетов акций дочерних фирм, но и продолжает хозяйственную деятельность в интересах обеспечения выпуска ими выгодных и перспективных продуктов в качестве важнейшего и незаменимого контрагента своих дочерних образований.

Реорганизация крупного предприятия с выделением из его состава дочерних фирм может не привести к ожидаемым положительным результатам, потому что вновь образованная система, даже приобретая вид концерна, не будет действовать из чисто личных факторов. Так, может сказаться эффект несработанности руководящего звена менеджмента материнской компании и ее дочерних структур: сотрудник, ранее занимавший должность всего лишь руководителя подразделения или структурной единицы, а теперь ставший директором юридически самостоятельной фирмы, может в своей повседневной деятельности игнорировать текущие неформальные указания руководства материнского предприятия. Чтобы превратить такие указания в формальные, придется каждый раз созывать чрезвычайные собрания акционеров дочерних фирм. Это может оказаться весьма неэффективным относительно использования времени и своевременности управленческих решений.

Самое главное — потеря оперативности в управлении единым технологическим процессом выпуска продукции, обеспечивающая внутри концерна четко координируемую кооперацию. В то же время частая смена руководителей дочерних структур неминуемо приведет к появлению на этих постах случайных и недостаточно компетентных лиц.

Таким образом, своеобразным «человеческим» условием эффективности реорганизации, нацеленной на создание холдинга или концерна, должна быть постоянная индивидуальная работа с «командой» первых лиц вновь образуемой группы предприятий, ее подбор и мотивация интегративных качеств работы.

На предприятии, на котором вводятся ресурсные новшества, его подразделения или структурные единицы — кандидаты на выделе-



ние в качестве специализированных на отдельных продуктах дочерних фирм — не обязательно могут быть жестко специализированы на определенных продуктах. Значительная часть их деятельности может быть связана с обеспечением сложной внутрифирменной кооперации по выпуску коллективного продукта нескольких подразделений крупного предприятия. В этом случае «плюсы» выделения данных подразделений или структурных единиц в самостоятельные дочерние фирмы могут быть перевешены возможными «минусами» потери управляемости единым технологическим циклом общего продукта в условиях раздробленного предприятия. Решающими факторами здесь должны быть доля подобных коллективных продуктов в объеме продаж реорганизуемого предприятия, а также перспективы ее увеличения или уменьшения в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры. Если эта доля велика и может быть еще более увеличена в ближайшем будущем, то из предлагавшихся схем реорганизации разумным останется лишь учреждение «внешних венчуров», не затрагивающее интересов продуктов, выпускаемых в условиях повышенной внутрифирменной кооперации. При этом следует проанализировать, не будет ли более экономичной замена отдельных звеньев внутрифирменной кооперации внешними поставками от независимых поставщиков, способных иногда обеспечивать более качественные и дешевые поставки. Но это требует пересмотра предприятием устоявшегося соотношения приоритетов между вертикальной интегрированностью по профилю для себя продукции и объемом контракции при ее выпуске.

При выделении из состава предприятия дочерних фирм, которые быстро могут оказаться банкротами, желательно передать им не только активы, но и их долю заемных пассивов, т.е. средства, накопившиеся в результате деятельности тех подразделений материнской компании, которые теперь будут самостоятельными юридическими лицами. Однако это, возможно, не удастся сделать в силу технических (процессуальных) причин. В итоге подобной реорганизации можно лишь избавиться от ответственности за те долги, которые будут накапливаться в результате продолжения деятельности этих теперь самостоятельных фирм.

Иногда материнской компании предлагается учредить (совместно с ее трудовым коллективом) вначале полуфиктивные дочерние фирмы (без определенных видов закрепленной за ними деятельности) — только для того, чтобы они за бесценок скупали просроченные долги материнского предприятия, тем самым нейтрализуя их и получая возможность арестовать имущество материнской фирмы — должника или вступить в права по заложенному ее имуществу. Та-

ким образом, имущество финансово-кризисного крупного предприятия-учредителя «перекачивается» в новое предприятие, контролируемое в основном теми же собственниками (особенно если ими в материнском предприятии были ее же работники и менеджеры), свободное от долгов учредителя.

Однако прибегать к такому способу чисто формальной реорганизации финансово-кризисного предприятия опасно: на скупку долгов учредителя может не хватить средств или компания-учредитель будет в судебном порядке объявлена банкротом до того, как удастся войти в права по имущественному обеспечению этих скупленных долгов. В этом случае дочерняя фирма сразу станет кредитором третьей очереди, который должен будет ожидать прежде всего погашения банкротом долгов перед бюджетом и работниками, не вошедшими в состав ее соучредителей.

### **12.5.3. Особенности дробления предприятия при образовании концерна или холдинговой группы**

Необходимо четко различать дробление крупного унитарного предприятия, которое приводит к образованию холдинговой группы, и дробление, которое приводит к созданию концерна на базе этого предприятия.

Если дробление будет столь интенсивным, что материнское предприятие оставит за собой лишь «держание» контрольных пакетов дочерних предприятий, то его действительно можно будет называть холдинговым предприятием группы.

При этом на балансе у такой центральной компании (группы) не должно остаться сколько-нибудь значимых нефинансовых активов (недвижимость, оборудование, патенты, ноу-хау и пр.) Холдинг, таким образом, будет вынужден при проведении единой инвестиционной и технической политики группы ограничиваться чисто финансовыми способами перераспределения денежных потоков внутри группы – в основном дивидендами и продажей пакетов акций, чтобы участвовать в прибылях одних подконтрольных предприятий, или приобретением вновь выпускаемых для него акций по закрытой подписке либо с правом первоочередного приобретения, чтобы передать полученные от одних предприятий группы средства другим.

Холдинг, в частности, не будет иметь тех нестандартных видов имущества и продукции, которые он сможет продавать по завышенным ценам дочерним предприятиям, таким образом наиболее оперативно изымая у них заработанные средства или реализуя им необходимые для их инвестиционных проектов активы по занижен-

ным ценам. Он не сможет в такой форме и финансово поддерживать целесообразные проекты, покупать для этого подобное имущество и продукцию у дочерних предприятий по завышенным ценам, так как соответствующие реальные активы тогда не будут соответствовать его основной уставной деятельности в качестве чисто финансовой компании.

Холдинг не сможет и задействовать дополнительные формы контроля: сдачу в продлеваемую аренду ключевых для деятельности дочерних фирм реальных активов типа недвижимости, оборудования; лицензирование принадлежащих ему технологий и их усовершенствование.

Если же дробление крупного унитарного предприятия не зайдет столь далеко и в центральной компании группы останутся исследовательский центр, некоторые подразделения вспомогательного производства и инженерной инфраструктуры, социальные активы, то такую материнскую компанию более корректно называть не холдинговой, а центральной компанией концерна. Она сохраняет за собой более разнообразные рычаги влияния на единую инвестиционную и техническую политику выделенных дочерних фирм.

Главное достоинство холдингового предприятия (холдинговой группы) состоит в том, что оно гораздо более финансово устойчиво, чем просто центральная компания группы типа концерна. У такого холдингового предприятия незначительные постоянные операционные издержки, оно практически не нуждается в краткосрочном кредите. В результате коэффициенты текущей и немедленной ликвидности (отношения суммарных и ликвидных оборотных средств к краткосрочной задолженности) холдинговой группы, как правило, существенно выше, чем у центральной компании концерна. Следовательно, банкротство холдинговому предприятию практически не грозит, а следовательно, всей холдинговой группе практически не грозит и ее распад из-за перехода акций дочерних предприятий — членов группы сторонним случайным инвесторам при банкротстве материнской фирмы группы (холдингового предприятия).

В концернах же всегда сохраняется опасность банкротства центральной компании концерна и последующей за этим распродажи крупных пакетов предприятий концерна, которые сосредоточены у центральной компании концерна.

Чтобы минимизировать этот риск, в концернах часто идут на то, чтобы вновь учредить холдинговое предприятие. Этому предприятию как отдельному юридическому лицу, контролируемому теми же инвесторами, которые контролируют и центральную компанию концерна, передаются от нее акции всех дочерних предприятий группы.

Компания остается центральной лишь де-факто, а не на основании держания контрольных пакетов членом концерна. Вновь образуемое «надстроечное» холдинговое предприятие обычно получает и достаточно крупный пакет акций центральной компании концерна.

#### **12.5.4. Слияния предприятий**

Идея слияния финансово-кризисного предприятия с другими фирмами как способ его финансового оздоровления достаточно проста: сливаться надо с финансово здоровыми компаниями, что в той или иной форме в конечном счете может помочь предприятию выйти из предбанкротного состояния.

**Слиянием** считается приобретение акций одной фирмы другой компанией в таком количестве, которое не дает покупателю акций права контроля над предприятием, чьи акции приобретаются, но обеспечивает степень влияния, достаточную для того, чтобы, с одной стороны, заинтересовать его в максимизации прибыли (и преодолении финансового кризиса) предмета покупки, а с другой – получить существенное влияние на его менеджмент. Сливающиеся фирмы остаются юридически самостоятельными компаниями, имеющими отдельные и неконсолидируемые друг в друга балансы.

Применительно к перспективам слияния финансово-кризисного предприятия с более здоровыми фирмами это означает следующее.

1. Чтобы заинтересовать ключевых поставщиков и заказчиков (клиентов) в улучшении своего состояния и будущих прибылях, финансово-кризисное предприятие предлагает им пакеты своих акций, не находящихся в обращении (ранее выпущенные, но неразмещенные, выкупленные предприятием акции). Эти акции по цене ниже рыночной предлагается покупать в счет отсрочки в платежах за поставки и гарантий размещения дополнительных заказов по более высоким ценам.

2. То же – в обмен на реструктуризацию либо на списание долгов предприятия по непросроченным банковским кредитам. По просроченным кредитам пакеты акций могут предлагаться в качестве договорной замены предусмотренного в этих кредитах имущественного залога.

3. То же – при продаже еще больших пакетов акций сторонним финансово здоровым предприятиям, но не контрагентам и не кредиторам, по цене еще более низкой.

4. Аналогичные действия по инициативе крупных акционеров, недовольных получаемыми доходами с акций и мыслящими стратегически, могут предпринять владельцы пакетов акций финансо-

во кризисного предприятия, продавая или закладывая свои акции, или их часть, которая не приносит им доходов, ради того, чтобы оставшиеся акции начали приносить более значительные доходы. При этом чем менее ликвидными будут акции данной фирмы, тем более активными станут действия недовольных акционеров, стремящихся к слиянию с финансово здоровыми компаниями.

5. Финансово-здоровое предприятие, которое вложит в приобретение акций финансово кризисного предприятия (пусть и по заниженной цене) сколько-нибудь значительные реальные средства, ради недопущения их потери при банкротстве скупленной фирмы может проявить желание и далее вкладывать в нее дополнительные средства. Итогом станет потеря финансово-кризисной фирмой контроля и своего влияния на ее управление. Часть менеджеров, не достигшая предварительного соглашения с новым составом совета директоров, может потерять свои рабочие места.

Особого внимания требует расчет количества акций финансово-кризисного предприятия по их текущей рыночной стоимости или по их специально оцененной обоснованной рыночной стоимости, которое должно быть предложено его кредиторам в счет списания им кредиторской задолженности предприятия. Такое списание в обмен на акции должника иногда называют конверсией долга путем консолидации должника в виде слияния с кредитором. Основа расчета в том, что после списания долга рыночная стоимость предприятия, его собственного капитала возрастает. Этот выигрыш мог бы быть распределен среди всех держателей акций предприятия-должника, включая и кредитора, получившего его акции. Однако для стимулирования кредитора к конверсии долга в акции должника следует перераспределить ту часть ожидаемого выигрыша, которую по праву могут получить старые акционеры должника, в пользу кредитора, наделив его дополнительным, сверх эквивалента конвертируемого долга, числом акций, либо оставив не конвертируемой на сумму этого выигрыша часть долга.

Что касается реструктуризации, т. е. отсрочки долга, то ее размер и, возможно, пересмотренные процентные ставки по отложенному долгу должны определяться также в увязке с количеством акций (по их текущей рыночной или оценочной стоимости), которые будут передаваться реструктурирующему предоставленную ссуду кредитору в обмен на эту реструктуризацию. Передаваемое кредитору количество акций предприятия-должника тоже подлежит расчету исходя из выигрыша для остающихся акционеров должника. Выигрыш заключается в том, что цена предприятия-должника и их акций возрастет вследствие уменьшения текущей стоимости отло-

женных платежей по кредиторской задолженности. Если представить это в численном виде, то только за то, что кредитор готов пересмотреть кредитные соглашения с предприятием-должником в сторону отсрочки погашения основной суммы долга, ему следует безвозмездно, с учетом перераспределения выигрыша в повышении стоимости предприятия передать от остающихся акционеров должника в пользу кредитора (в порядке, например, премии) акции предприятия-должника на определенную сумму.

Слияние финансово кризисного предприятия с финансово-здоровыми фирмами (поставщиками, кредиторами и сторонними компаниями) в итоге способно оказаться действенным средством санирования предприятия-банкрота, если его банкротство официально судом еще не объявлено и подобные слияния юридически возможны.

Очевидно, что чем меньше сведений имеют потенциальные финансово-здоровые партнеры по таким слияниям об истинном финансовом состоянии кризисного предприятия, тем больше будет у него шансов на saniрующее слияние.

#### **12.5.5. Поглощение предприятия**

**Поглощения** отличаются от слияний тем, что поглощающая фирма приобретает (зачастую по частям от многих сравнительно мелких акционеров) контрольный пакет акций поглощаемого предприятия. При этом если приобретается пакет, превышающий 75% обычных акций поглощаемой компании (дающий право на ее ликвидацию в результате голосования тремя четвертями акций), то поглощение может привести к потере поглощаемым предприятием своей юридической самостоятельности и к превращению его в подразделение (структурную единицу) поглощающей фирмы. Если же приобретается контрольный пакет, составляющий менее 75% обыкновенных акций, то поглощенная компания может не потерять своей юридической самостоятельности, но окажется дочерним предприятием (филиалом) поглощающей фирмы.

При любом из этих вариантов, однако, поглощенное предприятие теряет свою самостоятельность в решении как стратегических вопросов развития, так и многих тактических задач (определение желательных поставщиков и клиентов, цен, условий поставок и оплаты по заключаемым договорам, найма работников, особенно высшего звена и пр.).

Применительно к финансовому оздоровлению кризисного предприятия его поглощение может рассматриваться как способ такого оздоровления, эффективный так же, как и слияние, но гораздо в

большей степени. Эффект этого способа становится ощутимым, если кризисное предприятие поглощается:

- его финансово-здоровым кредитором, постоянным поставщиком или клиентом;
- сторонней финансово-здоровой фирмой из любой отрасли;
- инвестиционной компанией или банком, которые до этого не имели финансовых отношений с данным предприятием.

Во всех этих случаях поглощение служит крайним средством финансового оздоровления, предполагающим, что ради него владельцы предприятия, не приносящего дохода, окончательно жертвуют своей собственностью и соглашаются на «откупные» за принадлежащие им акции. Менеджеры поглощаемого предприятия скорее всего (возможно, за исключением тех, кто способствует поглощению, проводя, по поручению поглощающей компании, переговоры с прежними владельцами предприятия) тоже в итоге потеряют свои посты.

Особенности вышеперечисленных случаев связаны со следующими обстоятельствами.

Если финансово кризисное предприятие поглощается его кредитором, постоянным поставщиком или клиентом, то на принятие решения о поглощении могут повлиять следующие соображения:

- осуществление после поглощения лучшего, под контролем кредитора, управления долгом заемщика (юридическая самостоятельность должника тогда не теряется);
- желание минимизировать зависимость от рискованной внешней среды путем увеличения вертикальной интегрированности поставщика («снизу вверх») либо клиента («сверху вниз»);
- наличие у поглощающей компании эффективной команды менеджеров для поглощаемого предприятия, имеющей опыт работы в смежной отрасли.

Кредитору, постоянному поставщику или клиенту финансово кризисного предприятия его контрольный пакет акций может быть предложен согласно тем же схемам зачета задолженности перед ними, что и в связи со слиянием финансово-кризисного предприятия с его контрагентами.

Если финансово-кризисная фирма поглощается сторонней нефинансовой компанией, это может быть вызвано стремлением последней диверсифицироваться или переспециализироваться в освоении вида деятельности поглощаемого предприятия. В частности, может сыграть свою роль стремление поглощающей компании к горизонтальной диверсификации с освоением комплементарных товаров и(или) услуг, дополняющих продукты поглощающей фир-

мы, предложение которых в комплекте с этими продуктами создает более благоприятные перспективы сбыта. При этом для выпуска указанных товаров и (или) услуг у поглощаемого предприятия имеются необходимые материальные и нематериальные специальные активы.

Если saniруемое предприятие поглощается инвестиционной компанией или банком, то «классическим» мотивом для этого является то, что поглощающая компания или банк, в отличие от прочих участников фондового рынка, усматривают в поглощаемом предприятии потенциал существенного повышения его коммерческой эффективности, который может быть реализован на базе финансовых и организационных возможностей поглощающей фирмы. Строго говоря, на основе собственных деловых возможностей и информированности о рынках, т. е. согласно стандарту оценки инвестиционной стоимости saniруемой фирмы, в отличие от стандарта оценки по обоснованной рыночной стоимости, основанной на общерыночной информации, компания или банк оценивают ее существенно выше, чем это делает фондовый рынок в целом.

#### **12.5.6. Банкротство предприятия**

**Банкротство** как форма антикризисного ресурсного преобразования может предполагать:

- реорганизацию предварительно объявляемого банкротом всего крупного финансово-кризисного предприятия;
- выделение из крупного финансово-кризисного предприятия дочерних предприятий с целью их банкротства и реорганизации.

В любом из указанных случаев суть применения процедуры банкротства в качестве приема антикризисного управления состоит в том, что после объявления предприятия банкротом на реорганизуемом предприятии (вместо его ликвидации с распродажей имущества) вводится внешнее (арбитражное) управление и на это время предприятие освобождается от долгов. Таким образом, предприятию дается шанс освоить новые продукты и технологии, которые должны успеть принести прибыль (экономия), необходимые для того, чтобы погасить временно отложенные долги.

Если не использовать этой процедуры, то всегда будет существовать большая вероятность того, что многие не «приостановленные» долги в обычном режиме деятельности предприятия будут взыскиваться кредиторами в принудительном или безусловном порядке: безусловное списание средств со счетов предприятия по приказу налоговых органов, судебное взыскание долгов с арестом и распродажей для этого как раз того имущества, которое может понадобиться-



я для внедрения главных продуктовых и технологических новшеств. Под угрозой подобных санкций предприятие фактически будет оставаться недееспособным и крайне непривлекательным как контрагент в любых сделках.

Временное «замораживание» долгов при введении процедуры банкротства надо отличать от процедур реструктуризации долга, которые с согласия кредиторов могут применяться к предприятиям-должникам, прежде чем их объявлять банкротами.

Введение процедуры банкротства рассматривается, таким образом, как способ финансирования и осуществления иных, главных антикризисных инноваций (продуктовых и просеянных), которые должны быть в этом случае предварительно проработаны. Должны быть составлены их технико-экономические обоснования, проведены маркетинговые исследования и инвестиционные расчеты, подтверждающие, что их реализация действительно может восстановить платежеспособность и прибыльность предприятия. Собранию кредиторов должен быть представлен и обобщающий бизнес-план финансового оздоровления предприятия за время «замораживания» его долгов.

Различие между двумя указанными случаями применения процедуры банкротства сводится к следующему.

Если финансово-кризисное предприятие не является слишком «запущенным» и сохраняет возможность за время освобождения от долгов привлечь заказчиков, поставщиков и инвесторов, то описанный способ финансирования и практического осуществления эффективных продуктовых и просеянных инноваций может быть применен к предприятию как к целому. В противном случае (или в случае, если банкротство всего крупного предприятия может показаться слишком социально рискованным), для банкротства целесообразно предназначить именно выделяемые в отдельные предприятия подразделения крупной фирмы, которые имеют определенные конкурентные преимущества, материальные и нематериальные активы. Конечно, выделение в отдельные предприятия подобных подразделений должно происходить под контролем кредиторов по разделительному балансу с передачей им не только активов, но и части задолженности крупного должника. При этом выделяемым предприятиям, которые для временного освобождения от долгов планируются объявить банкротами, разумно передавать задолженность по тем кредиторам, которые после тщательного анализа технико-экономических обоснований коммерчески перспективных продуктовых и просеянных инноваций, поверил в данные инновации и поддержал их.

В итоге предприятия, выделенные под проекты коммерчески перспективных инноваций, после объявления их банкротами должны подпасть под режим внешнего (арбитражного) управления и на время его сохранения смогут восстановить свою дееспособность по сравнению с условиями, которые у них были как у подразделения крупного финансово-кризисного предприятия. Кроме того, они смогут воспользоваться тем, что их потенциальные заказчики, поставщики и инвесторы будут в меньшей степени опасаться теперь не лежащих на этих предприятиях долгов их материнской фирмы.

Для социально неблагополучных районов и градообразующих предприятий немаловажно и то, что в последнем случае новые рабочие места (пусть и в меньшем количестве) на выделенных дочерних предприятиях-банкротах станут создаваться быстрее, чем при гораздо более сложном банкротстве унитарного крупного предприятия.

Выделение из крупного финансово-кризисного предприятия дочерних предприятий с целью осуществления их банкротства и реорганизации в интересах антикризисного управления не следует смешивать с мошенническим приемом выделения предприятий для их банкротства, когда на баланс этого предприятий передается непропорционально большая для их уставных фондов кредиторская задолженность материнской фирмы. В этом случае просто пытаются незаконно освободить материнскую фирму от долгов, заведомо обрекая кредиторов на потери.

Мошенническим является и обратный прием – «перекачка» имущества материнской финансово-кризисной фирмы в дочерние или аффилированные предприятия с целью ее фактического доведения до ложного банкротства. Это делается посредством завышенных взносов в уставные фонды при передаче их по разделительному балансу соответствующей части кредиторской задолженности, закупок от дочерних предприятий нестандартизированных товаров и услуг по завышенным ценам.

Необходимо иметь в виду, что Закон о банкротствах делает акцент не на ликвидации предприятий-банкротов, а на их финансовом оздоровлении и продолжении деятельности на основе антикризисных преобразований – сначала в режиме внешнего (арбитражного) управления, а затем в качестве предприятий, проданных (с погашением в результате этого долгов кредиторам) новым инвесторам.

Особенно важной становится следующая проблема: за какую сумму и когда сможет быть продано (по частям) предприятие-банкрот, которое реализует план финансового оздоровления на основе антикризисных продуктовых, процессных и ресурсных преобразований.

## **Вопросы**

1. Какие преобразования наиболее характерны для антикризисного управления?
2. В чем особенность реализации преобразований в антикризисном управлении?
3. Как осуществляется выбор необходимых преобразований?
4. От чего зависит реализация тех или иных преобразований?
5. Как связаны преобразования со стратегией антикризисного управления?

## Глава 13

# 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?

---

### 13.1. 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 в том случае, 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 риска и неопределенности, широко используемые в теории игр и динамическом программировании, нашли не менее широкое использование 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 издании ряда работ.

Вместе с тем проблема рисков остается мало исследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска, его разновидностях, областях использования, средствах управления им. Риски и неопределенность — неотъемлемые черты 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 быстро меняющихся условиях (научно-техническая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура). Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию и при помощи экспертных методов (а чаще интуиции) 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 возможного варианта развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и арендной платы, то можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых обусловлена с наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность), а также убытку и прибыль, получить которые можно лишь при действиях сопряженных с 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 (дополнительной прибыли) — **плату за риск**. Риск проявляется

ся 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 свершения 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 рискованного решения, изменяющийся от нуля до 1, выше которого риск не оправдан;
- *степень риска* – качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;
- *приемлемость риска* – вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- *правомерность риска* – вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях велика вероятность того, что предприятие окажется банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, а с другой стороны, действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей – конечно, при решении проблем границ правомерности риска.

Иногда 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 не оправдано. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использовать совокупность 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, какие виды рисков ожидают менеджера в процессе управления. В значительной степени это можно определить на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

Существует взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов или источников риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Внешние факторы риска связаны с кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, это также рыночные источники, связанные с нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, связанные с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

Внутренние признаки факторов — это функциональные особенности рискованной деятельности (производственной, финансовой, маркетинговой и др.). Важным признаком классификации рисков является и их содержание как результата рискованной деятельности: экономический, социальный, организационный, правовой, инновационный риски. Последствиями реализации результатов риск-решений являются экологические, социальные, политические риски.

Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления его источников, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и его 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.

### **13.2. Классификация рисков в антикризисном управлении**

Значительная доля риска заключена и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и его величин, например при проведении экспертизы, 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.

В табл. 13.1 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 является 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 системы управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков — методологическая база профессионального антикризисного управления.

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия источников (факторов) 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, 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, который может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют следующие риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, риск финансовых злоупотреблений.

**Производственный риск** — превышение текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций (простои оборудования, недопоставки материалов). Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

**Инвестиционный риск** — это риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения



Таблица 13.1

**Классификация рисков в антикризисном менеджменте**

<b>Признак</b>	<b>Вид риска</b>
Назначение риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• риск, предполагающий потери</li> <li>• риск, предполагающий выгоду</li> </ul>
Функциональные особенности риск-процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинговый</li> <li>• инновационный</li> <li>• инвестиционный</li> <li>• производственный</li> <li>• страховой</li> <li>• финансовый</li> </ul>
Содержание риск-результата	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономический</li> <li>• социальный</li> <li>• организационный</li> <li>• психологический</li> <li>• имиджевый</li> </ul>
Последствия реализации риск-решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• социальные</li> <li>• политические</li> <li>• экологические</li> <li>• демографические</li> </ul>
Уровень внешних источников (факторов) риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• международный</li> <li>• макроэкономический</li> <li>• региональный</li> </ul>
Рыночный фактор риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентный</li> <li>• конъюнктурный</li> <li>• ценовой</li> <li>• коммуникационный</li> </ul>
Рынки, факторы производства как источники риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• человеческих ресурсов</li> <li>• информационный</li> <li>• финансовых ресурсов</li> <li>• материальных ресурсов</li> <li>• временной</li> </ul>
Средство воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• целевой, стратегический, тактический</li> <li>• прогнозируемый, планируемый, концептуальный</li> <li>• мотивационный, стимулирующий</li> <li>• структурный</li> </ul>
Характер проявления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• субъективный</li> <li>• объективный</li> <li>• неправомерный (правомерный)</li> <li>• неоправданный (оправданный)</li> <li>• криминогенный</li> </ul>
Методология	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экспертный</li> <li>• экономико-математический</li> <li>• дисконтирования</li> <li>• статистический</li> <li>• интуитивный</li> </ul>

средств в проект связан с неопределенностью его реализации из-за неполноты и погрешности исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, из-за возникновения негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также из-за воздействия факторов технического, коммерческого, политического характера.

Наиболее распространенные **риски социально-экономического развития страны**, воздействующие на менеджмент организации:

*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 почвы;

*политические:*

- изменение экономической политики;
- угроза национальных конфликтов;
- моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию российской экономики. 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 предприятий.

Наиболее распространенные источники рисков:

- неустойчивая политическая и экономическая ситуация в стране;
- снижение экономического потенциала;
- снижение научного и инновационного потенциала;
- утрата кадрового потенциала;
- имущественный ущерб вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- утрата престижа организации;
- потеря доходов из-за преступных действий третьих лиц;
- изменение стоимости факторов производства;

- потеря управляемости;
- снижение качества продукции и услуг;
- изменение внешнеэкономических факторов.

### **13.3. Управление риском: возможности, средства, факторы**

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, 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 совместной производственно-хозяйственной деятельностью. 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.

В управлении риском большое значение имеют функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском.

#### **Стадии процесса выработки и реализации рискованных решений:**

1. Информационный анализ: мониторинг внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировка известных факторов; зависит от наличия информации об изменяющихся условиях управления.

2. Диагностика ситуации, которая 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, интуиция).

3. Разработка вариантов риск-решений. Для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска – экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

4. Принятие решения – комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

5. Организация и реализация – виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнение, задержки и т.п.). Это 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.

#### **Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте:**

1. Стратегия управления – политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

2. Критерии выбора решения, которые предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат-издержек, изменения цен, инфляции и т.п.

3. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализация и компенсация негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска – необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются в той

или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

4. Оценка эффективности достигнутого уровня как отношения полученных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Как видим, оценка риска — это часть 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 особенностей проявления вероятных последствий.

5. Формирование таких гибких организационно-управленческих уровней в системе управления организациями, как «экспертизы и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями могут стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений, организаций.

Роль профессионализма 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 мировой тенденции развития информационных технологий.

Защита организации от риска — важная функция управления риском в условиях антикризисного менеджмента. 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. Успешное выполнение данных функций в значительной степени может зависеть от маркетингового подхода в менеджменте и эффективной организации маркетинговой информации и коммуникаций. Контроль и слежение за уровнем риска подробно было рассмотрено ранее.

В настоящее время получила широкое развитие диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в разные сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению разных 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 из них создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). 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, формировании отношений доверия и надежности.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Для крупных компаний, например, для автомобильных корпораций США «Форд», «Крайслер», «Дженерал Моторс», характерны взаимовыгодное сотрудничество и интеграция в автомобильном бизнесе. В России такого же принципа придерживаются крупные корпорации топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Информация о потенциальном партнере, конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях с ним. 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, минимизирующую риск.

Мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов является 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 недопос-

авки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

Рассмотрим пример принятия решения о страховании.

Руководитель компании должен решить, страховать ли свой парк автомобилей. У него нет уверенности в том, что аварий не будет, и он не знает, во что они обойдутся.

Из статистики известно, что один из 10 водителей попадает один раз в году в аварию, и средний ущерб обходится в 200 долл. Если организация располагает 500 автомобилями, то вероятны 50 аварий в год общей стоимостью 100 000 долл. В действительности количество аварий, и соответственно, ущерб, могут превысить эти цифры. При принятии решения о страховании всего парка машин страховой полис будет стоить 110 000 (100 + 10%) долл., а решение принимается как бы в условиях неопределенности.

### **Вопросы**

1. Что такое риск и какова его природа?
2. Каковы критерии классификации управленческих рисков?
3. Как оценивается величина риска?
4. Что такое процесс управления риском в антикризисном менеджменте?
5. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
6. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
7. Каковы методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений?
8. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

## Глава 14

# КОНТРОЛИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

**Проблематика.** Когда и почему нуждается антикризисное управление в усилении контроля? Какие существуют системы контроля и как они функционируют? Каковы особенности контролинга, как фактора формирования системы антикризисного управления и ее органичного элемента? Положительные и отрицательные стороны контролинга.

---

### 14.1. Возникновение контролинга в тенденциях экономического развития и его роль в антикризисном управлении

Известно, что контроль является одной из основных функций управления. Без ее реализации управление невозможно. Но формы и параметры контроля могут быть различными. Это различие определяется назначением, видом контроля, его интенсивностью, глубиной, детальностью, сферой, различным использованием результатов (характером реакции, мерой ответственности), организационной формой.

В организациях обычно существуют **системы контроля**, т.е. совокупность взаимосвязанных актов проверки состояния объекта управления, установления отклонений параметров от нормативных величин. Эти системы тоже могут быть различными. В процессах развития производства и изменения экономических условий возникает потребность изменения систем контроля. Эта потребность особенно остро ощущается в антикризисном управлении. Здесь контроль должен быть ориентирован на своевременное установление и обнаружение слабых сигналов кризисных ситуаций. Повышается роль времени в осуществлении контроля. Приходится не только устанавливать временные моменты проведения контроля, но и повышать его интенсивность до непрерывности. Важную роль играет контроль и в проведении анализа тенденций развития (рис. 14.1).





Рис. 14.1. Истоки контролинга

Система непрерывного отслеживания тенденций развития организации по методике обнаружения слабых сигналов кризиса и анализа возможных их последствий получила название **контролинга**. Постепенно в процессах экономического развития контролинг формируется в тип управления.

В зависимости от условий, состава проблем, целей и действующих ценностей управление меняет приоритеты и в конечном итоге формируется в виде управления определенного типа. Так было, например, с маркетингом. Сначала это была функция, важность которой возрастала; соответственно повышался ее приоритет. Дальнейшее развитие управления требовало изменить систему, механизм и процессы управления. Возникли специальные подразделения, а потом целые службы, проектировались новые механизмы управления, включающие исследование и мотивирование потребителей, формирование имиджа фирмы и благоприятное общественное мнение, обеспечения конкурентных преимуществ, появились новые техно-

логии управления, в том числе и алгоритмы разработки управленческих решений. Маркетинг из функции трансформировался в специфический тип управления.

Аналогичные процессы происходят и с функцией контроля. Потребность в своевременном распознавании проблемы и принятии решений повышает роль функции контроля. На определенном этапе этого процесса возникает необходимость организационных преобразований в использовании этой функции – создание или повышение статуса специализированных подразделений контроля, расширение диапазона контролируемых процессов, мониторинга отклонений и анализа их причин, определение точек и границ контроля, системы реагирования на результаты контроля, создание механизмов типологического воздействия контроля на процессы функционирования организации (мягкий или жесткий контроль, латентный контроль и др.) Функция контроля при возрастании ее приоритета превращается в тип управления – контролинг (рис. 14.2).

Контролинг теснейшим образом связан с планированием. Он позволяет оценивать качество плана, своевременно его корректировать или создавать условия для его реализации. Контролинг тре-

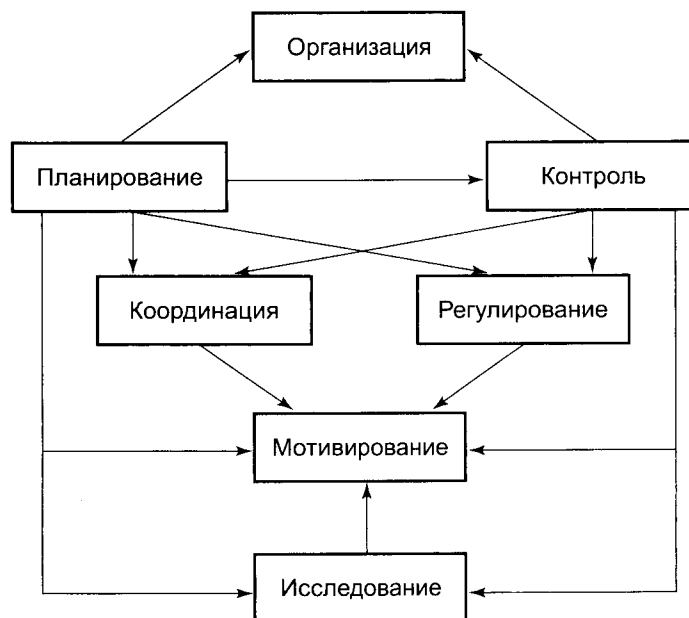


Рис. 14.2. Особенности контролинга: приоритеты в основных функциях управления

бует упорядочения и системы нормативного регулирования процессов. Он является важнейшим фактором процессного управления. В этом заключаются его преимущества и роль в современном менеджменте.

В условиях диверсифицированного производства контролинг позволяет оперативно решать вопросы распределения ресурсов, переклечения их на наиболее выигрышные направления производственного развития. Таким образом, контролинг способствует формированию ресурсосберегающих технологий.

Иногда проблему контролинга рассматривают как проблему управленческого учета. Конечно, учет играет большую роль в эффективном менеджменте. Но это лишь функция управления, тогда как контролинг — это целый комплекс характеристик управления, отражающих его типологическую особенность и принадлежность. При этом следует иметь в виду, что реальное управление не является односторонним. Контролинг не противостоит другим типам управления, например стратегическому менеджменту. Он сочетается с ним, образуя реальный менеджмент. Это важная методологическая посылка понимания типа управления вообще и контролинга, в частности.

Контролинг связан с изменением самой технологии разработки управленческих решений. Так, раньше при росте предприятия и усложнения управления им увеличивался персонал управленческого аппарата главным образом для того, чтобы собирать информацию и приводить ее в форму, необходимую для принятия решения. Разработка и принятие решений были прерогативой менеджера. Сейчас ситуация изменилась. В штабах фирм разрабатываются альтернативные управленческие решения и с помощью компьютерной техники проводится их анализ по критериям целей фирмы, ее миссии, эффективности функционирования, конкурентоспособности, темпов развития и пр. Этот процесс требует интеграции учета, анализа, нормирования, планирования, контроля в общую систему информационного и методологического обеспечения управления. Возникшая таким образом система и получила название контролинга. Это система упреждающего контроля на основе аналитического и постоянного наблюдения за функционированием организации и среды.

В США основной причиной появления контролинга считают высокие темпы промышленного роста, которые усложняют процессы планирования и требуют более точного и своевременного контроля как производства, так и финансовых потоков. Одной из причин является и появление новых возможностей, связанных с обработкой информации. Объемы информации перестали быть ограничивающим фактором контроля. Циклическое развитие эко-

номики также требует повышенного внимания к системе контроля происходящих изменений и тенденций.

**Контролинг** — это концепция в практическом управлении, направленная на поиск возможных кризисных ситуаций, своевременную ликвидацию узких мест и отклонений, обеспечение тенденций устойчивого стратегического развития в соответствии с целью, планом и миссией.

Систематизируя эти рассуждения, можно все причины появления контролинга представить в их связи и взаимодействии. Каждая из этих причин дополняет другие и видоизменяет их действие. Только система этих причин характеризует появление контролинга и его роль в современном менеджменте.

В антикризисном управлении контролинг может иметь важное значение при предупреждении кризиса или обеспечении готовности к его наступлению. Контролинг позволяет улавливать слабые сигналы возможного кризиса — в этом его преимущества относительно других типов управления.

#### **14.2. Принципы контролинга**

Особенность контролинга как типа управления наиболее ярко проявляется в его принципах и функциях. Известно, что принципы — это правила, в соответствии с которыми осуществляется управление. Контролинг подчиняется всем принципам управления как такового. В то же время его специфика находит отражение в его собственных принципах (рис. 14.3), к которым, в частности, относятся:

1) **принцип регулирования динамики развития организации**, т.е. ускорение или торможение различных процессов в организации. Одни процессы требуют ускорения, другие, наоборот, торможения. Сочетание первого и второго — важнейшая задача контролинга, который и предназначен распознавать и выявлять положительные и отрицательные тенденции, возможности влиять на них соответствующим образом;

2) **принцип фиксации фактов, норм, заданий, показателей** и т.д. Без фиксации или документального оформления невозможны сравнение и обоснование тенденций, анализ их истоков и причин. В современном управлении такая фиксация осуществляется посредством компьютерной техники. Однако некоторые факты необходимо оформлять в документальном порядке. Этого требует реализация системы ответственности;

3) **принцип регулярности контроля, мониторинга процессов**. Контролинг построен не на эпизодическом или выборочном, а на регулярном контроле. Регулярность отражает не только промежутки времени, но и этапы процессов, и точки контроля;

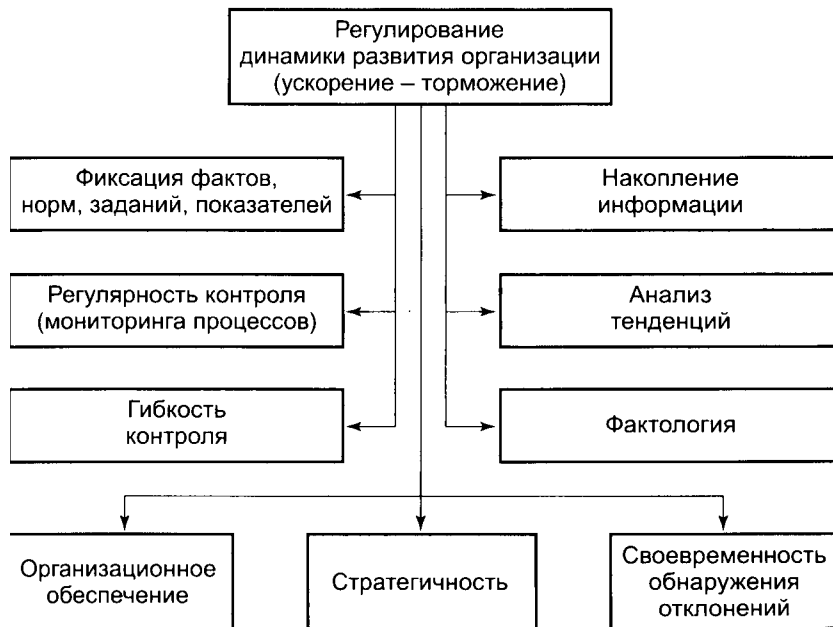


Рис. 14.3. Основные принципы контролинга

4) **принцип гибкости контроля**, т.е. необходимость варьировать методы и формы контроля в зависимости от обстоятельств развития организации. Сложилось устойчивое представление, что контроль является обязательным атрибутом и даже визитной карточкой административного управления. Возрастание роли контроля всегда связывали с усилением ответственности и нагнетанием страха за ошибки или негативные последствия деятельности. Однако контроль может быть и элементом мотивирования. Он позволяет вскрывать элементы позитивного результата, невидимые факторы зарождения инноваций. Контроль осуществляется не только для наказания, но и для анализа тенденций. Именно поэтому контроль должен быть гибким и динамичным, дифференцированным и одновременно интегративным. Такой контроль характеризует систему контролинга;

5) **принцип фактологии**, отражающий правило логичного сбора и построения фактов. Основу такой логики должны составлять цель и миссия организации, концепция управления, систематизация фактов. Факты – это не просто информация, а квантифицированное отражение действительности, отвечающее критериям объективности и выделенное в качестве содержательного элемента проблемы.

Удачная фактология облегчает принятие решения и повышает его эффективность;

6) **принцип накопления информации**, позволяющий вести статистику и производить статистический анализ, видеть тенденции и предвидеть будущее;

7) **принцип анализа тенденций**, т.е. сравнительные оценки и сопоставления. Контролинг немислим без аналитического подхода к управлению;

8) **принцип стратегичности**. Главным в содержании контролинга является обеспечение развития предприятия по стратегической программе, осуществление его деятельности в соответствии с разработанной стратегией;

9) **принцип своевременности обнаружения отклонений** – устранение отклонений в работе предприятия на ранней стадии кризиса, особенно если они оказались результатом ошибки;

10) **принцип организационного обеспечения**, т.е. необходимость выделения специальной службы и предоставления ей статуса, необходимого для реализации всех перечисленных принципов и специализированных функций.

Принципы, так же, как и все другие факторы контролинга, только в том случае отражают его реальность и действенность, когда они используются в комплексе в ранжированной, но целостной связи.

### **14.3. Специфические функции контролинга**

Любой тип управления характеризуется функциями (система управления), приоритетами (механизм управления) и технологией (процесс разработки и принятия решений).

Специфические функции контролинга (рис. 14.4):

1) **мониторинг состояния и изменения организации** по всем сферам ее функционирования – экономической, социальной, технологической, организационной, информационной;

2) **информационное обеспечение управленческих решений**: поиск, получение и обработка информации, дифференциация информации по проблемам, организационным единицам, разработка альтернативных вариантов решений;

3) **контроль и мотивация исполнения решений и творчества в деятельности**. Эта функция «питает» систему ответственности и поощрений, которая может быть различной – административной, экономической, социально-психологической, коллективной и пр. Наблюдение за исполнением является и значительным мотивационным фактором в том числе и фактором поощрения за творчество;

4) **оценка устойчивости развития организации**, осуществление антикризисного управления в виде решений по профилактике кризи-



Рис. 14.4. Функции контролинга

сов, готовности к кризисным ситуациям, определения характера и особенностей возможного или реального кризиса;

5) **установление границ отклонений (ограничений)** от действующих норм, плановых показателей и тенденций развития;

6) **анализ причин отклонений**, определение ограничений объективных, естественных в данной ситуации, необходимых для эффективности или для выбранной цели;

7) **прогнозирование развития** на ближайшую и дальнюю перспективу;

8) **контроль затрат и регулирование использования ресурсов**: финансовых, материальных, людских, информационных, ресурсов времени и пространства;

9) **разработка методологии планирования** с учетом возможностей контроля, регулирования и координации, критериев динамики, эффективности, ресурсосбережения;

10) **корректирование планов** по критическим ситуациям, изменяющимся условиям, возможностям выгоды, необходимости преобразований.

Эти функции могут распределяться между различными подразделениями системы управления. В этом случае возникает опасность нарушения системности, интеграции и гармонии их выполнения. Лучшим вариантом является создание специализированного подразделения – отдела контролинга. Необходимость этого диктуется также трудоемкостью функций и потребностью в профессионализме их реализации.

#### **14.4. Служба контролинга в системе антикризисного управления**

Для осуществления контролинга в полном объеме его функционирования необходимо создание специализированной **службы контролинга** – не просто отдела контроля исполнения решений или качества деятельности, а службы организации управления по отклонениям, качеству деятельности и ее результатам. В нее могут входить отдел прогнозирования и планирования; отдел статистики; отдел анализа процессов; центр качества. При небольших объемах работы эта служба может состоять из специализированного отдела, внутренняя структура которого включает рабочие группы, дифференцированные по функциям контролинга.

В построении контролинга необходимо стремиться к простым структурам. Контролинг – это не увеличение системы управления за счет дополнительных звеньев, а эффективное распределение функций, необходимых для повышения эффективности управления. Служба контролинга может быть чисто функциональным подразделением, но часто получает некоторые полномочия оперативного управления, которые оговариваются определенными характеристиками возможных ситуаций.

В службе контролинга могут работать различные специалисты персонала управления – контролеры, аналитики, статистики, плановые работники, экономисты, аудиторы.

Организационный статус службы контролинга определяется ее положением в вертикальных и горизонтальных связях системы управления. В некоторых российских компаниях служба контролинга находится в подчинении менеджера финансово-экономического блока, финансового директора, главного бухгалтера, руководителя коммерческой службы или подразделений информационных технологий. Иногда службы контролинга входят в состав подразделений аудита и внутреннего контроля. Различные организационные вари-



анты контролинга определяются конкретными условиями управления и выбранной концепцией осуществления контролинга.

Однако контролинг как тип управления не получил еще в России широкого распространения. Это объясняется недостатком специалистов, непониманием роли и возможностей контролинга, недостаточным финансированием управления, отсутствием научного и профессионального подхода к управлению.

### 14.5. Типы контролинга

Контролинг можно рассматривать как концепцию управления, направленную на своевременное устранение узких мест функционирования организации и обеспечения стратегического развития. Существует множество типов контролинга, которые отражают как его общие задачи, так и особенности организации и условий, в которых она находится.

Контролинг обеспечивает связь тактики и стратегии развития. Но в этом его назначении могут быть разные приоритеты. Очень часто в качестве главных типов контролинга выделяют стратегический и тактический.

Формула **стратегического** контролинга – «Делать правильное дело», **тактического** – «Делать дело правильно». Конечно, это лишь образное представление об этих двух типах контролинга. Понятие «правильное» ни в науке, ни в практике не имеет четкого представления. Однако эти формулы дают понимание разграничения стратегического и тактического контролинга – ориентация на достижение целей и выбор для этого наиболее эффективных методов управления. Всесторонний контроль и своевременное обнаружение проблем и отклонений делает контролинг необходимым в реализации этих формул.

**Стратегический контролинг** призван отслеживать изменения, происходящие как в самой организации, так и в окружающей его среде. При этом большую роль играет характер изменений. Стратегический контролинг предназначен для отслеживания изменений, которые имеют важные последствия и влияют на будущее. Главным являются адаптация к изменениям, а также готовность к их возможным последствиям.

Стратегический контролинг ориентирован на поддержание и формирование потенциала успеха, проведение антикризисной политики по всем ее направлениям и решает следующие задачи:

1) контролирование реальности качественных и количественных параметров развития, установления целей, определения принципов антикризисного управления в конкретных условиях;

- 2) распределение по форме и мере ответственности за выполнение определенных заданий стратегической программы;
- 3) анализ и исследование альтернативных стратегий;
- 4) определение «критических» факторов реализации стратегической программы, как внешних, так и внутренних;
- 5) определение этапных моментов реализации стратегической программы, требующих усиления контроля, использования специальных методов оценки, обнаружения и пр.;
- 6) установление связи показателей с целью антикризисного управления, их валидности и надежности, достаточного состава, методики расчета;
- 7) формирование критериальной основы оценок, отклонений, нормативных величин.

Таким образом, стратегический контролинг — это не разновидность антикризисного управления, а его часть, сформированная определенным образом и позволяющая повышать эффективность управления посредством своевременного обнаружения отрицательных сигналов развития.

**Тактический контролинг** в антикризисном управлении характеризует текущую деятельность по осуществлению систематизированного контроля деятельности организации и решает следующие задачи:

- 1) установление необходимой периодичности контроля, позволяющей своевременно обнаруживать возможности отклонений, опасные явления, узкие места и слабые стороны. По некоторым показателям контролинг предусматривает непрерывность их измерения и оценки;
- 2) определение и реализация масштабов контроля. Существуют системы тотального, выборочного, локального и общего контроля. В конкретных условиях антикризисного управления необходимо определить, какая из них окажется наиболее приемлемой;
- 3) обеспечение глубины контроля, отражающей возможности улавливания слабых сигналов, обнаружения тех процессов, которые лишь в ближайшем будущем могут быть наиболее заметными. Конечно, существуют предел и ограничения глубины контроля и достоверности получения информации, а также динамики показателей. Пока осуществляется оценка, могут возникнуть изменения, которые сведут на нет ее необходимость;
- 4) регулирование трудоемкости контроля, которая в значительной степени зависит от его организации и методики, использования современных технических средств обработки информации, масштабов и глубины контроля, квалификации персонала, осуществляющего функцию контроля;

5) мотивация и обеспечение условий контроля, отражающие, что контроль всегда предполагает ту или иную меру участия человека;

6) определение критических точек контролируемого процесса. Критическими точками процесса являются наиболее опасные моменты процесса, которые могут изменить нормальный ход его осуществления.

Оба вида контролинга являются необходимыми элементами его осуществления и должны быть определенным образом взаимосвязанными, потому что, как уже говорилось, контролинг – это система, предназначенная для отслеживания как текущих, так и стратегических изменений в антикризисном управлении.

Связи стратегического и тактического контролинга проявляются в методологии и организации контрольной деятельности. *Методология контролинга* характеризует его цели, подходы и принципы, инструменты и методы. Должно быть методологическое соответствие стратегического и тактического контролинга, которое проявляется в составе контролируемых показателей, методах анализа, методиках оценки. При построении контролинга все это рассматривается как необходимые факторы системы контроля. Большое значение имеет и *организация контролинга*, отражающая порядок систематического проведения контроля, ответственность за измерения и оценки, результаты анализа, меру и формы участия в процессах контроля должностных лиц.

Стратегический и тактический контролинг должны дополнять друг друга, а не находиться в противоречии, возможность которого не следует исключать.

Контролинг антикризисного управления ориентирован на выявление кризисных явлений. В этом его особенность и основное назначение.

## Вопросы

1. Что такое контролинг и какова его роль в антикризисном управлении?
2. В чем проявляются основные черты контролинга?
3. Почему антикризисному управлению необходим стратегический контролинг?
4. Как функционирует тактический контролинг и как он связан со стратегическим контролингом?
5. Почему и каким образом контролинг влияет на эффективность антикризисного управления?

## Глава 15

# ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

**Проблематика.** Влияет ли инвестиционная политика на вероятность кризиса? Какую роль в антикризисном управлении играет инвестиционная политика? Какие характеристики инвестирования наиболее важны в антикризисном управлении? Как осуществляется инвестиционная политика в антикризисном управлении? Что влияет на формирование инвестиционной политики?

---

### **15.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении**

Объем инвестиций – важнейший критерий устойчивого развития национальной экономики. Между тем в 90-е гг. XX в. в России наблюдался неуклонный спад инвестиционной активности, опережающий даже спад производства (рис. 15.1).

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 2001 г. при снижении ВВП на 31% по сравнению с 1990 г. объем инвестиций в основной капитал сократился уже на 72% по сравнению с тем же периодом. Отрицательная динамика инвестиций начала преодолеваться после кризиса 1998 г., однако итоговый прирост инвестиций в основной капитал более чем скромный: в 2002 г. было осуществлено инвестиций в объеме 29% от уровня 1990 г. В этой связи не случайно положение в сфере инвестиций характеризуется как кризисное.

Инвестиционный кризис в России вызван целым рядом объективных и субъективных причин и проявляется в быстром сокращении абсолютных объемов накоплений, существенном падении их доли в ВВП, снижении бюджетного финансирования инвестиций в основной капитал, уменьшении доли прибыли предприятий, направляемой на совершенствование и расширение производства и т.д.

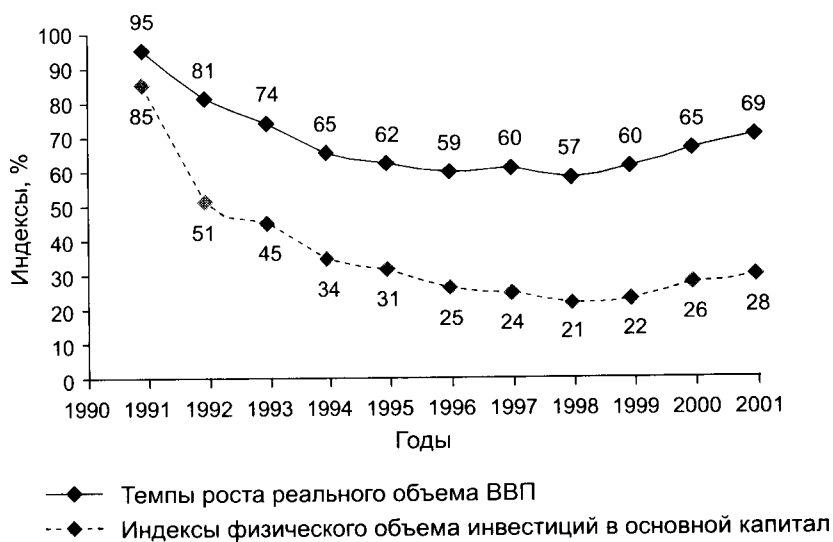


Рис. 15.1. Динамика ВВП и индексы физического объема инвестиций в основной капитал, % к 1990 г.

Негативное влияние на инвестиционную активность оказал также опережающий рост цен на инвестиционные товары по сравнению с потребительскими. Так, за 10 лет (с 1991 по 2001 г.) индекс-дефлятор по валовому накоплению основного капитала в 2 раза превысил индекс-дефлятор по ВВП в целом.

Особую тревогу вызывает то обстоятельство, что в 1990-е гг. в России большая часть накоплений коммерческих структур, банков, населения вкладывалась в торгово-посредническую, финансовую деятельность, покупку иностранной валюты, а не в развитие реального сектора экономики. 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 инвестиции, направленные на создание реального капитала (капиталообразующие инвестиции), и финансовые инвестиции. В составе капиталобразующих инвестиций наибольший удельный вес составляют капитальные вложения (инвестиции в основные средства). Кроме них следует выделить инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, программные продукты, НИОКР 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, техническое перевооружение или расширение действующих предприятий.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основная цель антикризисной инвестиционной стратегии государства — структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления их 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:

- 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.

Антикризисная инвестиционная стратегия должна быть направлена на преодоление негативных явлений в экономике России.

В управлении инвестиционным процессом необходимо:

- четко определить *цели* инвестирования (создание новых предприятий; техническое перевооружение и реконструкция действующих предприятий, модернизация оборудования и т.д.);
- 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 максимально-го эффекта при минимуме затрат;
- 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 обеспечить решение основной задачи антикризисной инвестиционной стратегии на уровне государства – создание накоплений для обновления основного капитала, для долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

### **15.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов**

Источниками финансирования инвестиционного процесса являются:

- собственные финансовые средства (прибыль, накопления, 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 промышленно-финансовыми группами на безвозмездной основе, благотворительные и иные взносы;
- ассигнования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской 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.

Роль различных источников финансирования определена в табл. 15.1.

Таблица 15.1

**Структура инвестиций в основной капитал  
по источникам финансирования, %\***

Показатели	Годы						
	1992	1994	1996	1998	2000	2001	2002
Инвестиции в основной капитал (капитальные вложения) — всего	100	100	100	100	100	100	100
В том числе финансируемые за счет:							
I. Бюджетных средств — всего	26,9	26,9	20,1	19,1	22,0	20,4	19,6
Из них:							
I.1. Федерального бюджета	16,6	13,4	9,9	6,5	6,0	5,8	6,0
I.2. Бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов	10,3	10,6	10,2	12,6	16,0	14,6	13,6
II. Внебюджетные средства, всего	73,1	74,0	78,0	79,0	78,0	79,6	80,4
Из них:							
II.1. Собственных средств	69,3	64,2	53,2	52,4	47,5	49,4	48,0
В том числе:							
прибыль	—	—	15,0	13,2	23,4	24,0	20,5
амортизация	—	—	27,6	—	18,1	18,5	23,5

\* См.: Российский статистический ежегодник / Госкомстат России. — М.: Логос, 1996. — С.449; 2002. — С. 604;

Данные таблицы свидетельствуют о преобладающей роли внебюджетных средств как источника финансирования инвестиций в основной капитал (в 2002 г. в России их доля составила 80,4%), однако за рассматриваемый период наблюдается устойчивая тенденция снижения доли собственных средств в составе источников финансирования — с 69,3% в 1992 г. до 48,0 % в 2002 г. Вместе с тем в развитых странах за счет собственных средств осуществляется около 70–80% всех инвестиций. Кроме того, в условиях отечественной экономики значимая доля собственных средств в структуре источ-



чиков инвестиций еще не означает, что абсолютная величина этих средств удовлетворяет инвестиционные потребности предприятия.

Для того чтобы выполнить содержательный анализ источников инвестиционных ресурсов, сгруппируем их следующим образом:

- бюджетное финансирование (из бюджетов всех уровней);
- собственные накопления предприятий и организаций;
- иностранные инвестиции;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты банков и других институциональных инвесторов.

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. Данные табл. 15.1 свидетельствуют о достаточно устойчивой тенденции снижения инвестиций в основной капитал, финансируемых за счет бюджетных средств. Особенно заметным после 1993 г. является снижение финансирования капитальных вложений за счет средств федерального бюджета на фоне роста доли средств из бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов. 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 – в основном из-за достаточно высокого уровня инфляции. Рост цен в первые же годы реформ 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 предприятий 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, высокий 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 накоплений и инвестиций. Результаты проводимых Госкомста-

том 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 *иностраннх инвестиций*. С одной стороны, наблюдается рост интереса иностранных инвесторов, проявляющийся в некотором увеличении объема их инвестиций в предприятия и организации на территории России, однако доля прямых инвестиций при этом в разные годы варьирует от 20,23 до 67,7% (табл. 15.2<sup>1</sup>), причем наиболее низкий их удельный вес отмечен в 2001–2002 гг.

При этом зарубежные инвесторы предпочитают вкладывать деньги в экспортно-ориентированные отрасли, а также в предприятия торговли и сервиса. В 1995 г. объем прямых иностранных инвестиций составил 2,02 млрд долл. и не превышал в последующие годы 5,33 млрд долл. (см. табл. 15.2), что для российской экономики явно недостаточно.

По оценкам Министерства экономического развития и торговли, 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 долл. на период до 2010–2012 г. Основную долю (от 51,1% в 1997 г. до 77,4% в 2002 г.) в иностранных инвестициях в российскую экономику составляют прочие инвестиции, включающие разного рода кредиты. О том, что иностранные инвесторы предпочитают кредитовать российские предприятия, а не вкладывать в них деньги непосредственно свидетельствует и то, что среди прямых инвестиций доля взносов в капитал снижается (с 48,8% в 1995 г. до 8,6% в 2002 г.) на фоне увеличения доли кредитов, полученных от зарубежных совладельцев предприятия.

Данные табл. 15.2 свидетельствуют о существенном замедлении темпов прироста иностранных инвестиций. Так, в 1996 г. темп прироста иностранных инвестиций составлял 133,66% по сравнению с 1995 г., в 1997 г. темп прироста по сравнению с 1996 г. был равен уже 76,40%, в 1998 и 1999 г. по сравнению с предшествующими периодами объемы инвестиций снизились соответственно на 4,25 и 18,8%.

---

<sup>1</sup> Таблица составлена по данным журнала «Вопросы статистики» (1998, № 11) и Российского статистического ежегодника Госкомстат России (М.; 2003. – С. 604).

Таблица 15.2

## Состав и структура иностранных инвестиций в экономику РФ

Показатели	Годы							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Объем иностранных инвестиций всего, млн долл.	2983	6970	12 295	11 773	9560	10 958	14 258	19 780
В том числе								
• прямые инвестиции	2020	2440	5333	3361	4260	4429	3980	4002
• портфельные инвестиции	39	128	681	191	61	145	451	472
• прочие инвестиции	924	4402	6282	8221	5269	6384	9827	15 306
2. Доля прямых инвестиций в общем объеме иностранных инвестиций, %	67,72	35,01	43,38	28,55	56,12	40,42	27,91	20,23
3. Темпы роста иностранных инвестиций, % к предыдущему периоду	100	233,66	176,40	95,75	81,20	114,62	130,12	138,73
4. Доля иностранных инвестиций по отраслям экономики, %								
• промышленность	43,3	32,7	29,3	39,9	51,0	43,1	39,7	37,1
• торговля и общественное питание	17,0	5,4	6,0	10,2	17,0	17,8	37,1	44,5
• строительство	7,3	1,4	2,2	2,0	1,0	0,8	0,7	0,6
• связь	2,95	2,63	1,18	6,94	10,24	6,49	3,5	2,2
• финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	13,6	29,0	38,7	7,6	1,2	2,5	0,9	0,7

1 лишь начиная с 2000 г., имел место прирост инвестиций: в 2000 г. — в размере 14,62%, в 2001 г. — 30,12%, в 2002 г. — 38,73%.

Наиболее привлекательной для иностранных инвесторов остается промышленность, хотя в некоторые годы наблюдается снижение доли иностранных инвестиций. Заметно увеличилась доля вложений в торговлю и общественное питание, особенно в 2001—2002 гг., и вот доля иностранных инвестиций в строительство за рассматриваемый период постоянно снижается. В целом распределение иностранных инвестиций по отраслям экономики России остается весь-

ма неравномерным. Так, в 2002 г. только на долю двух отраслей (промышленности и торговли и общественного питания) приходилось 81,6% всех иностранных инвестиций. Столь же неравномерно и их распределение по регионам России. Так, в 2002 г. на долю Центрального Федерального округа приходилась почти половина всех иностранных инвестиций – 49,6%, Уральского – 14,3%, Сибирского – 11,1%, Северо-Западного – 9,3%, Дальневосточного – 6,3%, Приволжского – 7,2%, Южного – 2,3%.

Если сопоставить инвестиции российских предприятий в экономику зарубежных стран, то можно видеть отток капитала за рубеж в некоторые годы, не возмещающийся притоком иностранных инвестиций в Россию. Сравнительный анализ данных табл. 15.2 и 15.3 свидетельствует, что если в 1999 г. имело место положительное сальдо между объемом иностранных инвестиций российских организаций в экономику зарубежных стран, то в 2000 г. это сальдо было отрицательным.

Таблица 15.3

**Инвестиции российских организаций в экономику зарубежных стран**

(млн долл.)

Показатели	Годы	
	1999	2000
Общий объем инвестиций	8038	15 115
В том числе в экономику США	6275	12 085

Российские инвестиции в экономику зарубежных стран превышали в 2000 г. инвестиции зарубежных инвесторов в российскую экономику на 4197 млн долл. США. При этом только в экономику США российскими предприятиями было инвестировано на 1127 млн долл. больше, чем иностранными инвесторами – в российскую экономику в целом.

Следует также учесть, что большая часть иностранных инвестиций носит рискованный и относительно краткосрочный характер. Кроме того, поведение иностранных инвесторов чрезвычайно подвержено влиянию многих экономических, политических и психологических факторов.

Сейчас Правительство РФ многое делает для совершенствования законодательной базы, обеспечивающей рост иностранных инвестиций. Важную роль в государственном регулировании инвестиционных процессов играет Федеральный закон «Об иностранных инвестициях» от 09.07.1999 г. № 160, который определил основные гарантии прав иностранных инвесторов на инвестиции и получаемые

мые от них доходы и прибыль, условия предпринимательской деятельности иностранных инвесторов на территории Российской Федерации. В принятый в 1995 г. Федеральный закон «О соглашениях о разделе продукции» № 225-ФЗ были внесены изменения и дополнения законами от 07.01.1999 г. № 19-ФЗ и от 18.06.2001 г. № 75-ФЗ. Предполагается создание агентства гарантий инвестиций от различных рисков, в том числе от политических.

Учитывая необходимость для экономики нашей страны притока иностранных инвестиций, несомненный интерес представляет оценка совокупности рисков, возникающих при инвестировании в Россию, даваемая кредитными рейтингами международных кредитных агентств.

Страновой рейтинг России в 2002 г., присвоенный агентством *Moody's*, соответствовал классу *Ba2*, а по версии агентства *Standard & Poor's* – классу *BB*, что ниже инвестиционного уровня. Однако имела место положительная тенденция в изменении этого рейтинга, обусловленная положительной динамикой важнейших показателей развития экономики страны. В результате в октябре 2003 г. агентство *Moody's* присвоило России инвестиционный рейтинг *Baa3*, а по состоянию на 12.07.2004 г. агентство *Standard & Poor's* присвоило России суверенный рейтинг *BBB*, что также соответствует инвестиционному классу.

Динамика кредитных рейтингов отдельных эмитентов является ориентиром для вложений в их активы со стороны различных инвесторов.

Рейтинги некоторых российских компаний за 2004 г., присвоенные агентством *Standard & Poor's*, приведены в табл. 15.4.

Таблица 15.4

Рейтинги российских компаний (по данным на 12.07.2004 г.)

Эмитент	Долгосрочный рейтинг	Прогноз
АлРосА	B	Стабильный
ГАЗПРОМ	BB-	Развивающийся
Вымпелком	BB-	Позитивный
Иркутскэнерго	B-	Стабильный
Лукойл	BB	Стабильный
Мосэнерго	B-	Позитивный
МТС	BB-	Стабильный
РАО «ЕЭС России»	B	Позитивный
Роснефть	B	Развивающийся
Ростелеком	B	Позитивный

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в 2004 г. рейтинги крупнейших и успешно работающих компаний России по сравнению с 2002 г. не изменились или улучшились (АлРоСА, ГАЗ-ПРОМ, Вымпелком, Лукойл, МТС, Ростелеком), хотя и были на несколько ступеней ниже инвестиционного уровня и относились в основном к компаниям с низкой кредитоспособностью.

Учитывая изложенное, трудно ожидать существенного притока иностранных инвестиций в российскую экономику в ближайшем будущем.

4. В 1990-е гг. *банковские кредиты* как источник финансовых ресурсов использовались в России слабо, особенно для долгосрочного кредитования. Это было связано с высокими процентными ставками, что ограничивало возможности привлечения кредитов предприятиями, и высокими рисками кредитования, что крайне ограничивало возможности долгосрочного кредитования для банков. По результатам выборочного обследования инвестиционной активности 4928 промышленных предприятий в 77 регионах России, проведенного Госкомстатом России в 2002 г., 35% предпринимателей в качестве фактора, сдерживающего инвестиционную деятельность, отметили недоступность получения банковских кредитов из-за высоких процентных ставок.

Средневзвешенные процентные ставки рублевых кредитов предприятиям и организациям в январе 2003 г. варьировали по краткосрочным займам от 12,1 до 20,8%, а по долгосрочным – от 13,3 до 18,1%, краткосрочные кредиты в долларах США предоставлялись под процентные ставки от 8,5 до 11,7%, а процентные ставки по долгосрочным кредитам варьировали от 6,8 до 8,2%.

Размер сбережений населения оценивается различными авторами до 20–30 млрд долл. 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. Поэтому именно банки должны убедить население, что оно не только должно иметь стимул накопления, но и может доверять тому механизму, который заставит эти накопления эффективно работать. Вера населения в надежность банковской системы имеет существенное значение, а 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 создания накоплений, а реальный рост инвестицийвозможен главным образом за счет внутренних источников — накопений предприятий и мобилизации средств населения.

### **15.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий**

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие этапы:

- оценка финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;
- обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;
- оценка 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** — это комплексное понятие, которое подразумевает оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличия 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 определенный 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 отечественной и зарубежной литературе методик с использованием финансовых коэффициентов их главные отличия определяются:

- степенью многочисленности используемых в анализе финансовых коэффициентов;
- 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 одной отрасли по их инвестиционной привлекательности. В условиях экономического спада, характерных для современной экономики России, важно ориентироваться на предприятия, которые даже в столь сложной общей экономической ситуации остаются прибыльными. Эта информация 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 превышают коэффициенты роста активов, можно говорить о повышении эффективности использования ресурсов предприятия. Если же стоимость активов увеличивалась быстрее выручки от реализации, то 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 формирования номенклатуры выпускаемой продукции с точки зрения соотношения постоянных<sup>2</sup> 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, то выручка будет уменьшаться, 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 на тех предприятиях, где преобладающее значение в формировании себестоимости имеют переменные затраты.

---

<sup>2</sup> Постоянные затраты – это 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.). – *Прим. авт.*



Особое внимание должно быть обращено на наличие таких позиций в отчетах предприятий, как убытки, 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 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-восьми показателей, то состав финансовых коэффициентов может включать от четырех-пяти показателей (экспресс-анализ) до 30 коэффициентов и даже более 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, 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 действием является интерпретация этой тенденции как: 1) благоприятная, т.е. улучшающая финансовое состояние предприятия; 2) неблагоприятная, т.е. вызывающая ухудшение финансового состояния; 3) нейтральная, т.е. значения финансовых коэффициентов остаются на одном и том же уровне. Путем подсчета баланса «плюсов» и «минусов» (баланса благоприятных и неблагоприятных

влияний динамики финансовых коэффициентов) может быть сделан общий вывод о тенденции в изменении финансового состояния предприятия.

#### 15.4. 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, и все будущие денежные потоки следует «привести» к моменту инвестирования средств, т.е. выполнить процедуру *дисконтирования* потоков платежей.

Различные методы сравнения инвестиционных проектов используют следующую информацию, которая может быть получена в результате следующих действий:

- определить размер ожидаемых денежных поступлений от предлагаемого проекта с распределением их по срокам поступления;
- обосновать ставку дисконтирования будущих денежных поступлений, которая отражала бы ожидаемую инвестором доходность от проекта и степень риска вложений средств;
- рассчитать дисконтированную стоимость каждого из ожидаемых потоков, суммированием которых определяется накопленная величина дисконтированных доходов (*PV*):

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i_t)^t}, \quad (15.1)$$

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 (*PV*) может быть сопоставлена с размером инвестиций.

Формула (15.1) показывает, что при оценке инвестиционных решений важное значение приобретает анализ размера и срока возникновения денежных доходов в результате капиталовложений: большую привлекательность будут иметь те инвестицион-

ные проекты, которые дают достаточно большие доходы уже через короткие промежутки времени<sup>3</sup>;

- подсчитать требуемые для инвестиционного проекта капиталовложения.

Каждый из указанных действий в оценке инвестиционных проектов является достаточно сложным и трудоемким, степень надежности оценок недостаточно высока, поскольку высока неопределенность в установлении каждого из параметров — 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 принятия решений в инвестиционной политике, использующиеся в отечественной и зарубежной практике:

- определение срока окупаемости инвестиций (*payback period* — *PP*);
- расчет средней доходности инвестиций (*average return on book value* — *AR*);
- расчет чистой приведенной (текущей) стоимости (*net present value* — *NPV*);
- определение внутренней нормы доходности (*internal rate of return* — *IRR*).

**Срок окупаемости** — это число лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений. В недалеком прошлом данный показатель был одним из наиболее широко используемых в оценке инвестиционных проектов. Его несомненное преимущество состоит в достаточной простоте вычислений и интерпретации.

В самом простом варианте определения срока окупаемости не берется в расчет стоимость денежных потоков с учетом фактора времени. Общая формула расчета показателя *PP* имеет вид:

<sup>3</sup> Чем больше величина *t* в формуле (15.1), тем меньше дисконтированная стоимость потока *CF*; чем раньше будут поступать крупные по размерам денежные потоки, тем больше будет приведенная стоимость. — *Прим. авт.*

$$PP = \min n,$$

$$\text{при котором } \sum_{t=1}^n CF_t > C,$$

где  $C$  – 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 применяются 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 окупаемости 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<sup>1</sup>. Если предполагаемый жизненный цикл инвестиций 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.

---

<sup>1</sup> Жизненный цикл инвестиции – период, в течение которого инвестиционный проект должен будет давать доход.

Этот метод, так же, как и срок окупаемости, имеет недостаток: он не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Два следующих метода оценки эффективности инвестиционных проектов основаны на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков в течение жизненного цикла инвестиций. Под *денежным потоком* ( $CF_t$ ) понимается чистая прибыль плюс сумма амортизационных отчислений:

$$CF_t = \Pi_t + A_t, \quad (15.2)$$

где  $\Pi_t$  – чистая прибыль  $t$ -го периода;

$A_t$  – сумма амортизационных отчислений  $t$ -того периода.

Если мы располагаем средствами для инвестирования (обозначим их  $P$ ), то через  $n$  лет, вложив эти средства, например, на сберегательный счет, мы смогли бы получить на счете следующую сумму ( $CF_n$ ):

$$CF_n = P \cdot (1 + i)^n, \quad (15.2)$$

где  $i$  – 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  $(1 + i)^n$ :

$$P = \frac{CF_n}{(1 + i)^n}. \quad (15.3)$$

Величина  $P$  здесь получена дисконтированием будущего денежного потока  $CF_n$ <sup>4</sup>.

Как видно из формулы (15.4) 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:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + i)^t} - C, \quad (15.4)$$

где  $n$  – жизненный цикл инвестиции,

$C$  – первоначальные затраты проекта.

<sup>4</sup> В данном случае мы имеем дело с методом математического дисконтирования.

В общем случае проект предполагает не только единовременные затраты, но и последовательное осуществление инвестиций в течение  $n$  лет, и тогда расчет  $NPV$  будет производиться следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{j=1}^{n_1} \frac{C_j}{(1+\tau)^j}, \quad (15.5)$$

где  $\tau$  — 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, то желаемая ставка доходности и покрытие капиталовложений не могут быть обеспечены прогнозируемыми денежными потоками.

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. 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, характеризующиеся 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 изложенное 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 жиз-

ченного 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.

*Пример.* Руководство предприятия рассматривает два взаимоисключающих инвестиционных проекта. Оба проекта связаны с приобретением нового предприятия – филиала. Данные по каждому проекту (в долл.) приведены в табл. 15.5.

Таблица 15.5

Показатели	Проекты	
	№1	№2
1. Единовременные капиталовложения	100 000	60 000
2. Ожидаемая чистая прибыль (убытки):		
• первый год	29 000	18 000
• второй год	(1000)	(2000)
• третий год	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:

- 1) срока окупаемости капиталовложений;
- 2) средней доходности инвестиций;
- 3) чистой приведенной стоимости;
- 4) 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 (15.2) для определения  $CF_t$ , нужно дополнительно к величине чистой прибыли знать сумму амортизации основных средств за каждый год.

При равномерном начислении износа сумма амортизационных отчислений составит:

$$\text{по проекту № 1} - 31 \text{ тыс. долл. ежегодно } \left( \frac{100-7}{3} = \frac{93}{3} \right);$$

$$\text{по проекту № 2} - 18 \text{ тыс. долл. ежегодно } \left( \frac{60-6}{3} = \frac{54}{3} \right).$$

В табл. 15.6 представлены результаты расчетов денежных потоков на конец каждого из трех лет по двум проектам (в тыс. долл.).

Таблица 15.6

Показатели	Проект № 1			Проект № 2		
	Первый год	Второй год	Третий год	Первый год	Второй год	Третий год
1. Чистая прибыль (убытки)	29	(1)	2	18	(2)	4
2. Амортизация	31	31	31	18	18	18
3. Ликвидационная стоимость	—	—	7	—	—	6
Поток денежных средств ( $CF_t$ )	60	30	40	36	166	28

### 1. Расчет срока окупаемости:

- по проекту № 1 в течение первых двух лет окупается 90 тыс. долл. из 100 тыс. долл. инвестиций, таким образом, на 3-й год остается 10 тыс. долл. Если учесть, что денежный поток 3-го года составляет 40 тыс. долл., то оставшаяся величина 10 тыс. долл. окупится в течение квартала  $\left( \frac{10}{40} \times 1 = 0,25 \text{ года} \right)$ . Следовательно, срок окупаемости по первому проекту составит 2,25 года. Если не учитывать ликвидационную стоимость, то срок окупаемости составит 2,33 года  $\left( \frac{10}{33} \times 1 = 0,33 \text{ года} \right)$ ;
- по второму проекту срок окупаемости составит 2,29 года, а без учета ликвидационной стоимости – 2,36 года.

### 2. Расчет средней доходности инвестиций:

$$\left( \frac{\text{Средняя прибыль}}{\text{Средний размер инвестиций}} \right);$$



по проекту № 1:  $AR_1 = \frac{(29-1+2) : 3}{(100+7) : 2} \times 100\% = 18,69\%$ ;

по проекту № 2:  $AR_2 = \frac{(18-2+4) : 3}{(60+6) : 2} \times 100\% = 20,20\%$ .

### 3. Расчет чистой приведенной стоимости:

по проекту № 1:

$$VPV_1 = -100 + \frac{60}{1,1} + \frac{30}{1,1^2} + \frac{40}{1,1^3} = -100 + 109,39 = 9,39 \text{ тыс. долл.};$$

по проекту № 2:

$$VPV_2 = -60 + \frac{36}{1,1} + \frac{16}{1,1^2} + \frac{28}{1,1^3} = -60 + 66,99 = 6,99 \text{ тыс. долл.}$$

### 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  $IRR_1 \approx 0,16$  (16%).

по проекту № 2  $IRR$  будет определена путем решения уравнения:

$$\frac{36}{1+i} + \frac{16}{(1+i)^2} + \frac{28}{(1+i)^3} - 60 = 0,$$

откуда  $IRR_2 \approx 16,5\%$ .

Обобщим результаты расчетов в табл. 15.7.

Таблица 15.7

Показатели	Проекты	
	№ 1	№ 2
1. Срок окупаемости, годы	2,25	2,29
2. Средняя доходность инвестиций, %	18,69	20,2
3. Чистая приведенная стоимость, тыс. долл.	9,39	6,99
4. Внутренняя норма доходности, %	16,0	16,5
5. Индекс рентабельности	1,0939	1,1165

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 рас-

считанной средней доходности инвестиций и внутренней норме доходности – проекту № 2. Однако следует учесть и еще одно обстоятельство при сравнении альтернативных проектов – это разные объемы капиталовложений: 100 тыс. долл. по проекту № 1 и 60 тыс. долл. по проекту № 2. Поэтому непосредственное сопоставление чистой приведенной стоимости по двум проектам нецелесообразно. Для этих целей рекомендуется использовать индекс рентабельности инвестиций (*profitability index* – *PI*).

$$PI = \frac{\text{Сумма дисконтированных потоков доходов}}{\text{Размер первоначальных инвестиций}}$$

Он составит:

- по проекту № 1:  $PI_1 = \frac{109,39}{100} = 1,0939$ ;
- по проекту № 2:  $PI_2 = \frac{66}{60} = 1,1165$ .

Если анализируется каждый из проектов самостоятельно, то каждый из них может быть принят, поскольку  $PI > 1$ . Проект не следует 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, в данном примере  $PI_2 > PI_1$ , т. е. проект № 2 более предпочтителен.

В заключение следует отметить, что рассмотренные 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 при сочетании формальных и неформальных критериев может быть выбран вариант, который будет обеспечивать наиболее вероятный успех инвестиции.

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

ровень инфляции объясняет необходимость ориентироваться на высокие ставки дисконтирования, обесценивающие будущие денежные потоки. 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. Какие характеристики антикризисного управления определяет инвестиционная политика?
2. Какие существуют виды инвестиционной политики?
3. Как формируется инвестиционная политика?
4. Какие существуют источники финансирования инвестиций?
5. Каковы методы оценки инвестиционных проектов?
6. Каковы взаимосвязи между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями?

## Глава 16

# САНАЦИЯ

---

**Проблематика.** Что такое санация и когда она необходима? Какие процедуры предполагает санация? Какими должны быть условия проведения санации? Как оценивать результаты санации?

---

### 16.1. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении

В Федеральном законе «О банкротстве (несостоятельности) предприятий» используется понятие «досудебная санация» – единовременное выделение денежных средств внешним инвестором на оздоровление и предотвращение банкротства предприятия. Причем, сумма выделенных средств должна быть значительной, чтобы ее хватило на погашение денежных обязательств и восстановление платежеспособности должника. По мнению многих специалистов антикризисного управления данное определение имеет ограниченный характер, поскольку основной целью санации в нем является удовлетворение требований кредиторов, а не развитие предприятия. Кроме того, зависимость от одного инвестора значительно снижает управленческую маневренность предприятия, и найти крупного внешнего инвестора для неплатежеспособной фирмы очень проблематично. Упование предприятия только на помощь извне порождает у его руководителей и персонала иждивенческие настроения, снижает мотивацию к самостоятельному поиску путей выхода из кризиса, сужает диапазон возможных действий и направлений антикризисного управления.

Поэтому целесообразно использовать более широкое понятие санации, которая может проводиться на любом этапе развития предприятия, в том числе и при процедурах банкротства (финансовом оздоровлении и внешнем управлении). К санации должно быть привлечено как можно больше инвестиционных источников, как внешних, так и внутренних, для периодического пополнения средств и снижения общего инвестиционного риска.

Таким образом, **санация** — это комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Она нацелена на сохранение предприятия путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Согласно российскому законодательству санация не относится к процедурам банкротства и порядок ее проведения подробно не записан. Несмотря на схожесть проблем, которые корпоративный менеджмент должен решать на всех стадиях неплатежеспособности предприятия, и возможность использования методик арбитражного управления в целях предупреждения банкротства, санация требует отдельного подробного организационно-экономического обоснования.

Проведение санации базируется на следующих принципах:

1) **принцип упущенных возможностей:** чем раньше будет осознана необходимость реорганизации бизнеса, тем легче предприятию будет преодолеть зону неблагополучия, не допустить критического падения основных показателей деятельности;

2) **принцип динамичности экономических процессов:** несмотря на то, что сроки санации строго не ограничиваются, ее проведение должно носить оперативный и упреждающий характер, так как запаздывание с неотложными мерами усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации включаются преимущественно тактические и быстро окупаемые мероприятия, что не отрицает наличия стратегических ориентиров преобразования организации;

3) **принцип малозатратности антикризисных мероприятий.** Данный принцип актуален для любого плана, но при остром дефиците ресурсов на убыточном предприятии, низкой потенциальной возможности получения внешних инвестиций без относительной потери самостоятельности он имеет первостепенное значение;

4) **принцип прозрачности всех санационных мероприятий:** без объяснения персоналу целей и задач санации программа оздоровления обречена на неудачу;

5) **принцип соблюдения компромисса между интересами собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия:** несмотря на различие интересов указанных групп, компромисс должен быть найден, иначе неизбежен саботаж программ-

ных мероприятий со стороны участников, интересы которых ущемлены;

б) **принцип сотрудничества с персоналом:** привлечение сотрудников к разработке программы санации повышает мотивацию персонала и способствует эффективной реализации программы.

Организация санации с точки зрения возможности ее проведения предполагает разделение процесса управления на отдельные совокупности последовательных операций (действий, работ), которые отражают определенный порядок проведения оздоровительных мероприятий и называются процедурами санации. Понятие «процедура» отличается от понятия «технология» меньшей степенью регламентации деятельности, ее подетального и пооперационного разделения, значительной вариативностью мероприятий и разнообразием организационных форм.

**Процедура санации** – это упорядоченная совокупность слабо формализованных, последовательно и параллельно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного оздоровления предприятия.

Основное назначение процедур санации – организационное обеспечение разработки и реализации программы антикризисных мероприятий. В целом процедуры санации представляют собой ряд действий, осуществляемых менеджером в целях планового вывода предприятия из кризиса. Каждая процедура способствует достижению определенной цели, решению некоторого комплекса задач. Подробная конкретизация процедуры и ее длительность зависят от характера стоящих перед менеджером задач. С этой точки зрения можно выделить следующие основные процедуры санации:

- санация инвестиционного потенциала предприятия;
- разработка программы санации;
- санация кадрового потенциала.

Общая схема санации предприятия представлена на рис. 16.1.

Осуществление комплекса указанных процедур способствует наполнению программы санации конкретными мероприятиями, финансовому и кадровому обеспечению ее реализации. Предприятие, отслеживающее свою экономическую безопасность, способно своевременно распознавать кризисные симптомы и последовательно разрешать возникающие проблемы. Критическая ситуация значительно ограничивает срок проведения санации. Поэтому перечисленные санационные процедуры следует осуществлять с максимальной степенью параллельности работ.

Все три процедуры санации тесно связаны между собой, взаимодополняют и взаимообеспечивают друг друга. Но прежде чем



Рис. 16.1. Общая схема санации предприятия

приступить к разработке программы санации необходимо определить с объемом ресурсов, направляемых на оздоровление предприятия.

### **16.2. Санация инвестиционного потенциала предприятия**

**Инвестиционный потенциал предприятия** – это все потенциальные возможности финансирования антикризисной программы. Приступая к проведению санации, менеджер должен проанализировать явные и неявные источники ее финансирования, включая самые невероятные и труднодоступные, составить их структуру, проранжировав по стоимости финансовых ресурсов, условиям предоставления, возможным последствиям, приоритетности использования. Перечень источников следует сделать максимально альтернативным, чтобы избежать риска устранения одного основного инвестора.

Источники инвестиций для предприятия условно можно разделить на внутренние и внешние (рис. 16.2).

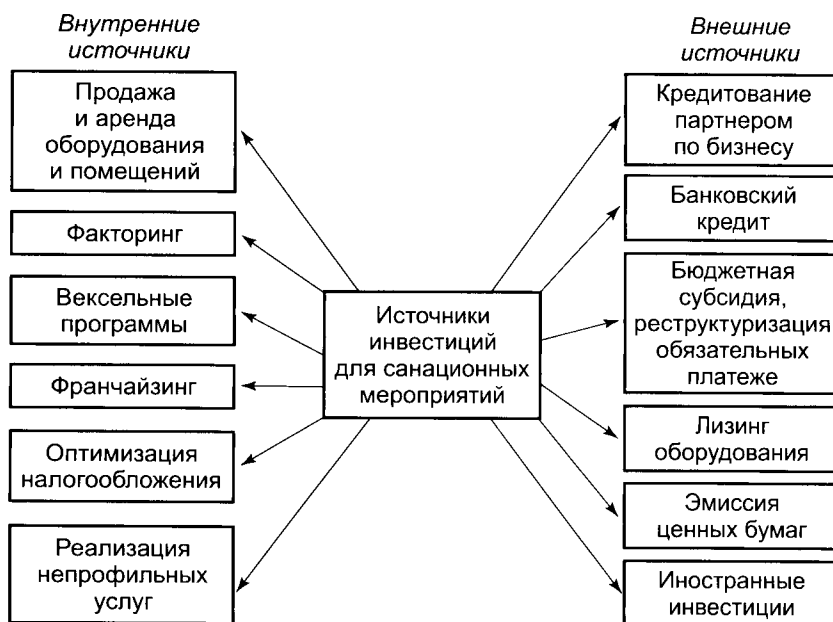


Рис. 16.2. Основные инвестиционные источники для кризисного предприятия

К *внутренним источникам* обычно относятся накопленная прибыль, амортизационные отчисления, средства резервных и иных фондов, которые на убыточном предприятии крайне незначительны, или отсутствуют вовсе. Поэтому на рис. 16.2 они не указаны, а представлены те источники, которые оперативно могут быть задействованы на предприятии за счет мобилизации собственных производственных, организационных и интеллектуальных возможностей.

Поиск внутренних источников финансирования тесно связан с программными санационными мероприятиями, т.е. с выявлением скрытых, неиспользуемых резервов предприятия. Поэтому менеджер в первую очередь должен проанализировать следующие возможности получения денежных средств:

1) *реализация или сдача в аренду неиспользуемых помещений, оборудования и других материальных активов.* Для этого необходимо собрать информацию о производственных потребностях соседних предприятий, местных предпринимателей, поместить объявления в печати, в региональных информационных структурах, в сети Интернет, местах собраний деловой общественности региона;



2) *совершенствование работы с дебиторской задолженностью*, в том числе использование такой эффективной финансовой операции, как *факторинг* – переуступки прав банку (кредитному учреждению, хозяйствующему субъекту) на взыскание долгов. Факторинг, как финансовый инструмент значительно снижает контрактные риски. Стоимость факторингового обслуживания зависит от вида услуг, финансового положения клиента и т.п. При определении платы за факторинг банк исходит из принятого сторонами процента за кредит и среднего срока пребывания средств в расчетах с покупателем. Размер комиссионных в российских банках доходит до 30%. Особенно охотно банки соглашаются на факторинговые операции, если оба клиента находятся в банке на расчетно-кассовом обслуживании;

3) *организация вексельных программ*. Некоторые банки оказывают услуги по организации финансирования путем выпуска векселей компании-клиента, авалированных банком, и установления их вторичного рынка. Выпуск векселей позволяет предприятию привлечь рублевые ресурсы разной срочности, стоимость которых может быть существенно ниже ставок денежного кредитования, предлагаемых банками. Если клиентами одного банка являются несколько предприятий, входящих в технологическую цепочку производственного процесса, банк может содействовать организации взаимозачетных платежей, в которых сроки векселей ориентированы на сроки производственного цикла;

4) *реализация интеллектуальной собственности и нематериальных активов с помощью франчайзинга* – соглашения с другим предприятием о продаже ему торговой марки (товарный франчайзинг), технологии (производственный франчайзинг), лицензии на право открытия магазинов, киосков и т.п. (деловой франчайзинг). Через франчайзинг фирма-франчайзер получает возможность быстрого роста своего бизнеса без использования кредитов. Франчайзинг позволяет предприятию больше контролировать условия реализации своей продукции;

5) *оптимизация налогообложения* – процесс нахождения наилучшего варианта уплаты налогов из всех возможных по критерию максимального снижения налогового бремени на предприятие. Например, снижению налогооблагаемой базы способствует переоценка основных фондов. При этом антикризисный менеджер должен позаботиться об альтернативном выборе независимого, квалифицированного, имеющего хороший имидж;

6) *реализация непрофильных услуг*: обучение, юридические услуги, консалтинг, изготовление технологической оснастки, ремонт

бытовой техники и т.д. Для выявления непрофильных услуг товарного вида управляющему следует переговорить с менеджерами всех уровней управления, а, возможно, и на общем собрании со всем персоналом, поручить маркетинговому отделу исследовать местный рынок сферы услуг.

Изучив все внутренние резервы финансирования и по возможности реструктурировав их, антикризисный управляющий может обратиться к *внешним* инвестиционным источникам, к которым относятся:

1) *прямое кредитование партнером по бизнесу*. Распространенным случаем является финансирование предприятием-кредитором, находящимся с должником в кооперированных производственных связях и нуждающемся в получении от него специализированной продукции. В этом случае необходимо выработать наиболее щадящие для должника условия заключения соглашения (возврата кредита, вида и размера залога, реструктуризации долгов, будущих поставок продукции и т.п.), тщательно проанализировать возможность недружественного поглощения;

2) *банковский кредит* – наиболее распространенный способ привлечения компанией дополнительного капитала. В российской экономике сложилась неблагоприятная для производственного кредитования ситуация, когда процентные ставки по кредитам (20–25%) значительно превышают рентабельность промышленных предприятий (7–17%). Банк может потребовать залог. При этом обеспечением могут служить все поступающие на расчетный счет предприятия средства (при продолжающейся успешной реализации продукции), или акции компании-клиента (обычно не менее 25% + 1 акция). Многие банки предоставляют клиентам финансирование под обеспечение ценными бумагами в виде операций репо. *Операция репо* – это сделка по продаже ценных бумаг с обязательством обратного выкупа, по сути, она эквивалентна кредитованию под залог ценных бумаг. Базовым активом для сделок репо могут служить облигации внешнего займа Российской Федерации (еврооблигации), облигации внутреннего государственного валютного займа Министерства Финансов РФ («взбровки»), акции российских предприятий («голубые фишки»). Срок сделки составляет от нескольких недель до нескольких месяцев.

При проектном финансировании банк может стать партнером при условии, что представители банка принимают участие в управлении предприятием. Проектное финансирование предусматривает инвестиции банка в отдельный проект, реализуемый клиентом в рамках своего бизнеса. В этом случае специалисты банка оказыва-

от клиенту услуги по подготовке бизнес-плана, проверке финансового состояния участников проекта, минимизации рисков и т.п.

При выборе банка необходимо ориентироваться на возможность непосредственного выхода и установления тесных контактов с высшим руководством банка. Прежде всего необходимо обратиться в банк, в котором предприятие находится на расчетно-кассовом обслуживании. При этом антикризисный управляющий должен быть готов ответить на ряд нелицеприятных вопросов: почему снижаются основные показатели деятельности предприятия, растут издержки, велика текучесть кадров? Обращаясь в банк с просьбой о кредите, следует представить бизнес-план предприятия, аудиторское заключение о его финансовом состоянии, информацию о перспективах развития отрасли. Большинство банков предпочитает, чтобы участие средств самого клиента составляло не менее 25% от суммы необходимого финансирования. Банк должен убедиться, что клиент будет иметь достаточные источники погашения задолженности (от поступления доходов или продажи активов). В свою очередь, антикризисному менеджеру необходимо поинтересоваться финансовой устойчивостью самого банка и проверить:

- конкурентоспособность банка с точки зрения тарифов, процентных ставок, условий кредитования;
- наличие разветвленной региональной сети;
- надежность банка — его размер, капитализацию, сколько лет работает на рынке банковских услуг, есть ли доля государственного участия в банке;

3) *бюджетное кредитование*, т.е. субсидирование предприятий за счет средств государственного или регионального бюджета. Этот вид кредитования зависит от статуса предприятия, его роли в экономике страны и региона. Наиболее вероятна бюджетная поддержка градообразующих предприятий, а также предприятий, способствующих развитию инфраструктуры региона, выпускающих медицинское оборудование, сельскохозяйственную продукцию, замещающую ввозимую в регион продукцию. Государственная поддержка может оказываться предприятиям, обеспечивающим обороноспособность и безопасность страны, выпускающим конкурентоспособную научно-техническую продукцию и энергосберегающую технику, конверсионным предприятиям. Прямое бюджетное кредитование осуществляется крайне редко, а поддержка в основном оказывается путем предоставления государственных гарантий. *Гарантия* — это обязательство выплатить получателю гарантии компенсацию в размере указанной суммы в случае невыполнения компанией каких-либо договорных обязательств. Гарантия может пре-

доставляться и банком. Плата за гарантию обычно устанавливается в процентах от суммы гарантии. При этом гарантодатель может потребовать обеспечение в виде залога имущества компании или ее акций. В Бюджете развития РФ предусмотрена статья на предоставление государственных гарантий по кредитам российских банков на инвестиционное проектирование, однако сведения о реальном использовании выделенных средств не публикуются. Распределение бюджетных средств характеризуется множеством административных нарушений, непрозрачностью расходования бюджетных статей, нормативно-правовой неотрегулированностью бюджетных потоков. Большое значение для получения поддержки органов власти имеет степень участия государства или субъекта Российской Федерации в уставном капитале предприятия, неформальные связи между администрацией предприятия и государственными чиновниками преимущественно регионального уровня, степень зависимости инфраструктуры региона от предприятия и другие аспекты, которые антикризисному управляющему необходимо определить. Несмотря на известную не заинтересованность государства в управлении своей собственностью, менеджер должен привлечь как можно больше госструктур к решению судьбы своего предприятия, наладить контакты с региональными и ведомственными чиновниками, разослать письменные обращения с предложением дать свое мнение по конкретному предприятию, активно привлекать к решению проблем территориальный орган ФСФО, посещать собрания, совещания и публичные мероприятия в местной администрации, практиковать кулуарные беседы и неформальные встречи с влиятельными людьми;

4) *лизинг технологического оборудования длительного срока службы*. Обычно лизинговыми операциями занимаются специализированные посреднические фирмы, в том числе созданные при крупных коммерческих банках. Такая фирма приобретает право собственности на оборудование и сдает его в аренду на соответствующих экономических условиях. По существу лизинговая фирма выступает инвестором и получает доход от реальных инвестиционных вложений в виде арендной платы. В развитой рыночной экономике до четверти всех производственных инвестиций осуществляется в форме лизинга. Лизингом могут заниматься также непосредственно предприятия-изготовители оборудования, машин. С позиций бухгалтерского учета договор лизинга является незавершенной сделкой, а оборудование, машины, агрегаты не числятся на балансе их потребителя. Выделяют два вида лизинговых операций: *оперативный лизинг*, т.е. краткосрочная аренда от одного дня до одного года (рентинг) и от одного года до трех лет (хайринг); *финансовый лизинг*

с полной окупаемостью оборудования. Отдельным видом является *возвратный лизинг*, когда компания осуществляет продажу имущества, а затем арендует его на определенный срок. Лизинг в России пока не получил широкого распространения из-за противоречий в нормативной базе, нечеткого разъяснения порядка отражения в учете лизинговых договоров и методов расчета арендных платежей. Лизинговые сделки имеют индивидуальный характер и требуют тщательной контрактной проработки;

5) *эмиссия ценных бумаг (выпуск акций, облигаций)*. В развитых странах эмиссия ценных бумаг позволяет предприятию аккумулировать более 50% инвестиционных ресурсов. В России вероятность привлечения данного источника инвестиций крайне мала вследствие недостаточного развития фондового рынка, трудности размещения ценных бумаг, значительной недокапитализации эмитентов. Внесенные в 1999 г. Министерством финансов России изменения в Положение о составе затрат позволили относить выплаты по купонам облигаций на внереализационные расходы предприятия, что существенно активизировало эмиссию облигаций. Очевидные преимущества облигационного займа (отсутствие залога, сравнительно низкая стоимость обслуживания долга, широкая база потенциальных кредиторов) делают его популярным инструментом привлечения финансирования для развивающихся крупных предприятий с положительным кредитным имиджем. Некоторые российские банки оказывают полный комплекс услуг по выпуску, размещению и платежному обслуживанию облигационных займов. Эмиссия ценных бумаг, как источник привлечения инвестиций, целесообразна только при ранних признаках неблагополучия на крупном предприятии с известным положительным имиджем;

б) *иностранные инвестиции*. Для иностранного инвестора представляют интерес в основном добывающая и пищевая отрасли промышленности, а препятствием являются изменчивость нормативно-правовой базы, низкая деловая культура, неэффективный менеджмент, непрозрачность финансов, низкое качество продукции. Иностранный инвестор обычно требует участия в капитале компании. Антикризисный управляющий в первую очередь должен проанализировать зарубежных партнеров предприятия, проверить их репутацию, время работы на отраслевом рынке, обратиться за дополнительной информацией в отраслевую ассоциацию или объединение.

Указанные источники финансирования не всегда могут быть использованы российскими предприятиями, особенно малыми и средними, так как предполагают достаточную рентабельность фун-

кционирования предприятия. Обычно кредитные заявки принимаются к рассмотрению при ожидаемой отдаче не менее 150–200% на вложенный капитал в срок до 3–5 месяцев. Для эффективной реструктуризации инвестиционного потенциала и привлечения оптимального числа инвестиционных источников предприятие должно иметь в своем штате высококвалифицированного специалиста в области организации финансирования.

Проведя первичную санацию инвестиционного потенциала и определив круг предполагаемых к использованию источников финансирования оздоровительных мероприятий и общий размер инвестиций, антикризисный менеджер непосредственно приступает к планированию конкретных действий по повышению жизнестойкости своего предприятия.

### **16.3. Разработка программы санации**

Разработать программу санации могут как специалисты предприятия (менеджеры-аналитики, прогностики и т.д.) под руководством антикризисного управляющего (директора, президента компании и т.д.), так и внешние консультанты (консалтинговые и аудиторские фирмы, аналитические структуры при государственных органах и т.п.). Внешние консультанты имеют преимущества (наличие опробованных методик, практического опыта), но требуют слишком высокую цену за услуги. Средние ставки крупнейших московских аудиторских компаний – от 50 до 150 долл. за час работы аудитора и от 100 до 250 долл. – за работу консультанта<sup>1</sup>. По оценкам экспертов, только 20% российских предприятий имеют возможность оплачивать услуги консалтинговых фирм. Поэтому антикризисному менеджеру необходимо знать основную процедуру разработки программы санации.

Разработка антикризисных мероприятий тесно связана с исследованием внутренних возможностей предприятия. В настоящее время по оценкам специалистов, потенциал российских предприятий используется лишь на 40–60%. Особенно важно выявить неиспользуемые ресурсы для кризисных предприятий, так как привлечение внешних инвестиций без потери самостоятельности для них проблематично.

Наиболее эффективными и малозатратными мероприятиями для оздоровления компании являются оптимизация налогообложения и ценообразования, внедрение новых форм организации труда и

---

<sup>1</sup> См.: Капустин А.А. Как выбрать аудитора // Антикризисное управление. – 2001. – № 5–6. – С. 21.

методов работы с персоналом, продажа или сдача в аренду неиспользуемого оборудования и помещений, реструктуризация кредиторской задолженности, маркетинговые мероприятия, эффективное управление дебиторской задолженностью и т.п. Опрос руководителей промышленных предприятий показывает, что основной недоиспользованный потенциал для санации находится в сфере финансового и налогового менеджмента, управления персоналом, а также маркетинговых исследований (табл. 16.1).

Таблица 16.1

**Наиболее эффективные и фактически используемые механизмы выявления внутренних резервов предприятия, %\***

<b>Механизмы выявления резервов</b>	<b>Наиболее эффективные</b>	<b>Фактически используемые</b>
Оптимизация налогообложения	43	12
Оптимизация ценообразования	41	31
Автоматизация системы управления	38	23
Переоценка основных фондов	39	23
Изменения в кадровой политике	32	24
Внедрение новых форм организации труда	30	10
Внедрение маркетинговых технологий	33	13
Изменение товарного портфеля (портфеля заказов)	32	10
Внедрение системы управления дебиторской задолженностью	29	17
Передача неиспользуемых объектов в аренду	26	35
Продажа части основных средств	25	30
Пересмотр вариантов амортизации	24	17
Повышение качества учета	22	21
Инвентаризация	21	60
Переход на международные стандарты бухгалтерского учета	18	5
Повышение управляемости основным капиталом	17	7
Бизнес-планирование	15	9
Лизинг	15	5
Совершенствование структуры акционерного капитала	12	2
Разработка инвестиционного имиджа	4	2

\* *Источник:* Ромашова И.Б. Прогнозирование в системе управления современным предприятием: Монография. – Нижний Новгород: Изд-во НГУ. – 2000. – С. 170–171.

Прежде чем разработать программу санации, менеджер должен диагностировать симптомы и причины кризисного состояния предприятия. В литературе под диагностикой прежде всего понимается контроль финансовых показателей деятельности организации. Не отрицая важность финансового мониторинга, следует отметить, что успех разработки и реализации антикризисной программы зависит от непосредственного изучения высшим менеджером работы своего предприятия. Для объективной оценки ситуации антикризисный управляющий должен посвятить как минимум целый день непосредственному наблюдению за производственными и деловыми процессами, как бы «совершить экскурсию» по предприятию, выступая гидом для самого себя, пока стараясь не привлекать для этой роли руководителей подразделений. Менеджер должен пройти по всем основным технологическим переделам и службам, поговорить с начальниками отделов, инженерами, мастерами, рабочими вплоть до вахтеров, уборщиц и курьеров. Неурочность появления, незнание всех деталей производственного процесса, недостаточная компетентность в какой-либо сфере не должны стать препятствием для подробного изучения управляющим деловой обстановки на собственной фирме. Действующий директор может услышать нелицеприятные отзывы о своей работе. Новый управляющий может ощутить отторжение и неприязнь со стороны персонала. Все эти издержки стоят того, чтобы выявить истинные причины неблагополучия. Менеджер должен спросить у сотрудников, что им нравится в работе, а что нет, выяснить, что думают работники служб о своих начальниках, рабочие о мастерах и наоборот. Крупное предприятие за один день осмотреть невозможно, но и выборочное наблюдение даст свои плоды. Критический осмотр рабочих мест, доверительные беседы с рядовыми исполнителями, изучение рекламационной деятельности предоставляет менеджеру обширный материал для усовершенствования методов работы, рационализации производства.

Функциональная составляющая процедуры разработки программы санации обязательно должна включать активное вовлечение всех работников предприятия в проектирование и последующую оценку проводимых перемен, соответствующее информирование всех участников этого процесса. Важно, чтобы каждый сотрудник в организации ощущал творческую заинтересованность в своей работе, предлагал конкретные улучшения на своем рабочем месте. Руководитель должен использовать этот ценный источник новых идей для воплощения их в программе оздоровления.

Среди инженерно-технических работников и менеджеров всех уровней управления целесообразно провести анкетирование, что-



бы выяснить, что каждый из них изменил бы, если бы ему предоставили такую возможность? С рабочими предпочтительнее вести личные беседы. После традиционного обсуждения выплаты задержанной зарплаты и ее повышения работник обязательно выскажет свое представление относительно позитивных изменений на данном рабочем месте, в своем подразделении и, возможно, в целом на предприятии.

Проанализировав заметки, сделанные во время однодневной «экскурсии» по предприятию и наблюдения за производственным процессом, антикризисный менеджер должен продумать и составить список причин-выявленных негативных фактов путем объективного ответа на вопрос, что мешает рабочим, служащим, менеджерам эффективно исполнять свои обязанности. Выявление причин перерастает в проектирование антикризисных мероприятий. При этом следует избегать таких слишком обобщенных формулировок, как повышение управленческой культуры, совершенствование коммуникаций и т.п.

При разработке антикризисных мероприятий необходимо:

1) тщательно проанализировать не симптомы, а причины кризисных явлений на предприятии, выявить их происхождение;

2) изучить все возможные способы снижения воздействия негативных факторов в рамках решения каждой конкретной проблемы, исследования каждой причины, при этом следует учитывать альтернативный характер проектируемых решений;

3) разработать последовательные антикризисные мероприятия с указанием ответственных лиц, сроков, объемов ресурсов и точек контроля. При этом этапы реализации планируемых заданий должны быть короче, а контрольные точки — чаще.

Особенно важно правильно идентифицировать проблему, найти подлинные причины неблагополучия на предприятии, а не его симптомы. Если бороться лишь с симптомами, то проблема не исчезнет. Желательно оценить ее в количественном выражении. При исследовании каждой проблемы следует провести подробную конкретизацию причин — вплоть до отдельной детали или одного человека.

Например, причина симптома «высокая доля брака в выпускаемой продукции» — устаревшее и изношенное оборудование. На полную замену технологической линии у предприятия нет средств, но можно заменить один важный узел или деталь (например, компрессор). Однако на приобретение нового компрессора средств тоже не хватает. Тогда необходимо узнать, имеется ли аналогичное, но неиспользуемое или списанное оборудование на соседних предприя-

тиях, у смежников и т.п. и постараться по более дешевой цене приобрести его, если оно находится в рабочем состоянии. Мероприятие в программе санации записывается как «замена компрессора», ответственный — главный инженер (технолог, механик), срок — 2 недели. Таким образом формируется каждый пункт программы, чтобы потом легко можно было проконтролировать его выполнение.

Число вариантов решения проблемы подбирается с учетом потенциального результата, исходя из экономии средств и времени на реализацию. Прежде чем включить выбранное решение в программу, следует обсудить его с теми, кто его будет выполнять. Должна быть достигнута договоренность между лицом, принимающим решение, и лицом, ответственным за его реализацию. Следует иметь в виду, что менеджер не получит конкретных обязательств автоматически — он должен их потребовать. Договоренность целесообразно закрепить письменно согласительным-регламентирующим документом, по которому в последующем можно будет осуществлять контроль за выполнением задания.

В программу санации могут быть включены самые мелкие изменения и усовершенствования, которые непосредственно влияют на обслуживание покупателей, качество продукции, уровень производственных и управленческих затрат и таким образом повышают жизнестойкость предприятия. Для снижения риска осуществления санационных мероприятий многие изменения, особенно организационно-управленческого характера, целесообразно в качестве эксперимента внедрить в одном подразделении или на отдельном участке производства. После составления программы санации необходимо документально оформить каждое мероприятие, чтобы исполнитель не испытывал проблем с интерпретацией задания и с использованием своих полномочий для его выполнения.

Основные направления антикризисной программы должны предусматривать мероприятия по повышению качества продукции (услуг) и снижению затрат. Если компания испытывает проблемы со сбытом продукции из-за ее низкого качества, то в программу санации обязательно должны быть включены разработка и внедрение процесса управления качеством в рамках всей организации. Данный процесс может внедряться на основе внутреннего хозрасчета пошаговым методом. Сначала каждое подразделение формулирует требования к своим «смежникам» по качеству поступающей на входе продукции, информации и т.п. Затем путем общего согласования определяются «стандарты качества» на каждом «перделе» и размеры материальных вычетов с отдельного подразделения за их несоб-

людение. Это позволит предотвращать ошибки, а не исправлять брак в уже готовых изделиях.

Эффективное управление затратами предполагает исследование калькуляции себестоимости в целом и по каждому виду продукции, подсчет суммы затрат по каждой отдельной операции и каждому виду деятельности, бюджетирование, т.е. составление прогноза по отдельным группам затрат. Антикризисный менеджер должен не только установить тесную связь с бухгалтерией предприятия и требовать от ее работников оперативной, достоверной, прозрачной и наглядной информации, но и овладеть соответствующими методиками учета затрат, используемыми на предприятии, которые позволяют сопоставить затраты на ресурсы с доходами, получаемыми от их использования. Эта работа, достаточно кропотливая и нудная, будет способствовать становлению эффективного управленческого учета на предприятии. Прделав это один раз, менеджер обеспечит себя актуальной и адресной информацией, поставляемой в постоянном режиме и предназначенной для принятия конкретных управленческих решений. В дальнейшем необходимо только вносить усовершенствования в применяемые методики (методы сбора и обработки информации, показатели и т.д.).

Важное место в программе санации должно занять совершенствование контрактной работы. Сотрудник, подготовивший сделку и составивший контракт на приобретение компрессора с определенной степенью износа должен нести ответственность, если через неделю этот компрессор выйдет из строя. Поэтому антикризисный управляющий, подписывая любой договор, должен изучить все потенциальные контрактные риски по нему и предусмотреть возможные компенсационные действия. Со своей стороны, сотрудник, подготовивший контракт, обязан доказать его выгодность для предприятия, объяснить, как учитывается риск невыполнения всех условий контракта со стороны партнера.

Формулировка каждого мероприятия в программе санации должна содержать объективные средства оценки его результатов, и по прошествии некоторого времени в соответствии с контрольными точками выполнение задачи необходимо оценить. Это делается для внесения в планы корректив, которые неизбежны в нестабильном производстве. Отсутствие откликов от рабочего коллектива, успокаивающий характер донесений должны насторожить менеджера, так как это свидетельствует о недостаточности усилий со стороны исполнителей и их низкой заинтересованности. Поэтому руководителю надо быть настойчивым и последовательным в получении обратной связи и отслеживании хода реализации программы.

Таким образом, при разработке программы санации необходимо соблюдение следующих принципов:

- вовлечение всего персонала предприятия в разработку программы;
- разделение симптомов и причин кризисного состояния предприятия и подробной конкретизации последних;
- прозрачность и гласность на всех этапах разработки программы;
- персональная, документально подтвержденная ответственность за каждое мероприятие и контроль за его выполнением;
- решимость и настойчивость руководителя (антикризисного менеджера) в проведении санации.

#### **16.4. Санация кадрового потенциала**

Повышение жизнеспособности фирмы, в том числе в условиях кризиса, эффективность разработки и реализации программы санации в решающей степени определяются качеством имеющегося персонала – его квалификацией, профессионализмом, степенью сплоченности, лояльности к переменам, уровнем мотивации.

**Санация кадрового потенциала** – сложная, но необходимая процедура антикризисного управления, формирующая кадровое обеспечение разработки и реализации программы оздоровительных мероприятий. Реструктуризация персонала связана с множеством правовых, организационных и социально-психологических аспектов. Процедура усложняется еще и тем, что антикризисное управление чаще всего осуществляет новый, не знакомый коллективу руководитель, назначенный собственниками предприятия, арбитражным судом, или предложенный внешним инвестором, кредиторами.

Качество персонала на неплатежеспособном предприятии обычно оценивается невысоко. К отрицательным характеристикам кадрового потенциала можно отнести низкую квалификацию и мотивацию персонала (так как лучшие работники уже ушли с предприятия), к положительным – умение работать в экстремальных условиях, преданность своему предприятию. При реструктуризации персонала руководитель должен минимизировать отрицательные характеристики, умело используя при этом положительные.

Целями санации кадрового потенциала является освобождение предприятия от кадрового «балласта» и вовлечение оставшегося персонала в осуществление перемен. При этом люди должны понять и согласиться, что постоянные перемены станут образом жизни компании. Особенно важно эффективно провести реструктуризацию управленческого персонала таким образом, что бы потом он составил антикризисную команду предприятия, в которой ответственность и контроль за расширяющийся спектр работ постоянно кому-либо делегировались.

Начальным мероприятием при кадровой санации является *аттестация персонала*, т.е. определение уровня профессионализма, квалификации, практических навыков и деловых качеств каждого работника, установление его соответствия занимаемой должности. Существует множество методик проведения аттестации. Но в целом менеджер должен определить, что за люди работают на предприятии, какими знаниями и опытом они располагают и какие должны приобрести. Для этого в антикризисном менеджменте используются следующие основные критерии оценки персонала: профессионализм, самоотдача, инициативность, преданность фирме. Менеджер должен выбрать наиболее мягкие формы аттестации, чтобы как можно меньше травмировать людей, находящихся в тревожном ожидании. На малом или среднем предприятии можно поговорить с каждым сотрудником, на крупном – сначала определить круг руководителей подразделений, всесторонне изучив данных людей на предмет вхождения в антикризисную команду.

На первом этапе санации рекомендуется провести *анкетирование* всего персонала, включив в анкету следующие вопросы:

- Каким образом ваш труд учитывается в общих результатах деятельности предприятия?
- Кто покупает продукцию нашего предприятия?
- Охарактеризуйте качество нашей продукции.
- Кто (что) мешает вам в работе?
- Что вы предлагаете изменить, усовершенствовать на своем рабочем месте и на предприятии в целом?

Последний вопрос наилучшим образом характеризует инициативность работника. Если человек пространно, хотя и малопонятно, ответит на него, можно быть уверенным, что в будущем он не останется пассивным наблюдателем оздоровления своего предприятия.

Антикризисный управляющий должен осознать, что нельзя ожидать положительной реакции на большое количество изменений от всего персонала. Поэтому неизбежно естественное сопротивление проводимым переменам – независимо от возраста, профессиональных качеств, должности, образования работников; сопротивляемость связана в первую очередь с психологическими особенностями людей. Необходимо с самого начала определить наиболее активных и неконструктивных оппонентов, чтобы предусмотреть и ликвидировать возможные препятствия с их стороны при реализации антикризисной программы.

Для выявленной «балластной» группы кадров используются особые методы работы:

- 1) предложение другой вакантной должности на данном предприятии с оперативной переподготовкой на рабочем месте;

2) переобучение и трудоустройство работников через региональный центр занятости;

3) увольнение работников, в том числе:

- по собственному желанию;
- по сокращению штатов и инициативе администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Осуществление всех перечисленных мер регулирует Трудовой кодекс РФ. Но при этом целесообразно использовать шадящий режим высвобождения персонала: выплачивать повышенную по сравнению с требованиями законодательства компенсацию, организовать краткосрочные курсы по переподготовке кадров, региональную ярмарку вакансий, обеспечить юридическое сопровождение спорных вопросов. Желательно все процедуры увольнения осуществить в короткий срок, чтобы лишний раз не травмировать людей. Схема санации кадрового потенциала предприятия представлена на рис. 16.3.

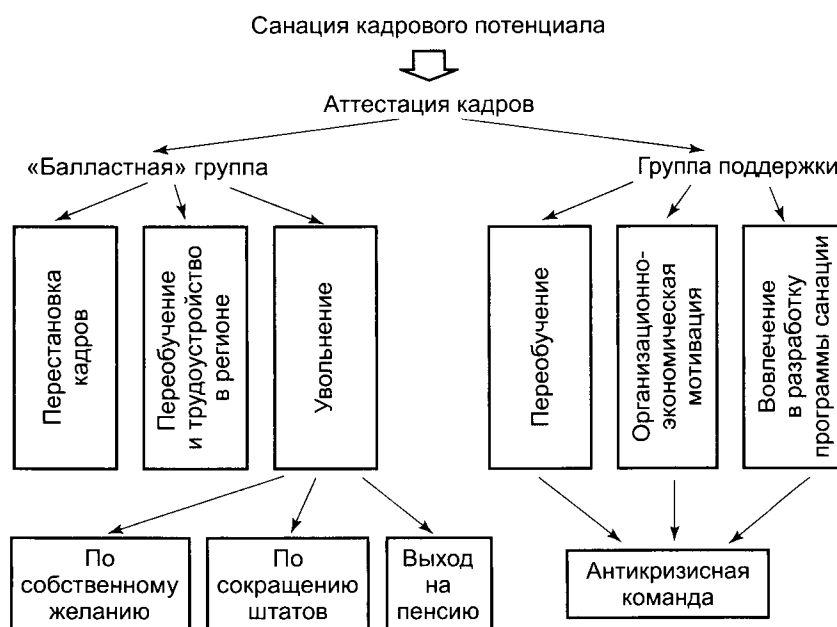


Рис. 16.3. Схема санации кадрового потенциала предприятия

Для кадровых изменений, избавления от нерадивых работников (пьяниц, прогульщиков, лодырей) следует использовать резонанс общественного мнения, гибкие формы организации труда. Например, в Южном речном порту в процессе санации кадрового потенциала при

внешнем управлении работникам пенсионного возраста было предложено уволиться с получением восьми месячных окладов, а на их место взяли молодых специалистов — выпускников транспортных вузов. Капитаны судов были оформлены как индивидуальные предприниматели с заключением договора на аренду судна. В результате возросла экономия топлива, увеличилось количество перевозок. Внешний управляющий привязал объем заработной платы к выработке в бригаде докеров, передав полномочия по его распределению коллективу бригады. В результате докеры сами избавились от лодырей и пьяниц<sup>2</sup>.

Итоги аттестации должны не только определить соответствие профессионального и квалификационного уровня персонала целям са-зации, но и продемонстрировать степень готовности кадрового потен-циала к грядущим изменениям и его адаптивные возможности.

Оставшимся на предприятии работникам необходимо переобу-чение. Масштабные и затратные программы переобучения, в том чис-е в специализированных учебных заведениях, для убыточного пред-приятия мало реальны. Но это не исключает анализа возможности частия работников в региональных образовательных программах, отраслевых центрах повышения квалификации, в том числе с исполь-зованием дистанционных методов обучения. Однако основной упор следует сделать на внутреннем, производственном переобучении, эффективность которого будет зависеть от способности менеджера организовать учебный процесс, побудить работников к постоянному самообучению и саморазвитию. Прежде всего необходимо установить соответствие квалификации работника его рабочему месту и таким образом выявить лиц, нуждающихся в обучении конкретным специ-альностям. Следует как можно конкретнее сформулировать цель обу-чения (желательно в количественной форме) и донести ее до работ-ника, установить конкретные сроки. Для экономии времени и средств обучение можно организовать непосредственно на рабочих местах, используя гибкие формы наставничества, коллективного обсуждения проблем, рабочих семинаров и т.п.

При координирующем руководстве антикризисного менеджера отдел кадров должен разработать учебные программы и определить учебные материалы: книги, справочники, учебные пособия, приборы, опытное оборудование и т.п. Несмотря на трудность оценки ре-зультатов производственного обучения, следует разработать подроб-ный график учебного процесса, установить контрольные точки, ко-торые включали бы не только проверку посещения занятий и наблюдения графика, но и ряд контрольно-оценочных мероприя-

<sup>2</sup> См.: Троценко Р. Антикризисный управляющий похож на спринтера — высокий результат нужно показать в короткое время // Человек и труд. — 1999. — № 7. — С. 4–10.

тий, а также последующий учет изменений, усовершенствований в работе сотрудников, прошедших обучение.

При проведении санации кадрового потенциала важно изменить устоявшийся порядок работы на предприятии. Следует помнить, что даже позитивные изменения приводят к определенному дискомфорту. Поэтому антикризисному управляющему необходимо проработать каждое мероприятие с этой точки зрения. К разработке программы санации надо подключить как можно большее количество людей, которых касаются перемены, разъяснить проблемы неудовлетворительного положения предприятия, попытаться связать работу каждого человека с общими итогами деятельности фирмы, спросить совета, пригласить принять участие в разработке антикризисных мероприятий, начиная с усовершенствований на своем рабочем месте.

Каждый работник должен четко знать, что от него ожидают, представлять связь своей деятельности с предыдущими и последующими технологическими переделами, с качеством продукции в целом, как соотносится его работа с долгосрочными и краткосрочными целями организации. Для этого все рабочие задания должны быть согласованы и зафиксированы на бумаге.

Если работники, особенно менеджеры среднего и нижнего уровней, не поддерживают планируемых изменений, то программа санации не будет реализована. Проведение санации должно быть максимально прозрачным. Плакаты, лозунги, информационные бюллетени, встречи с сотрудниками на рабочих местах – необходимые организационные инструменты антикризисного управляющего для разработки и реализации санационных мероприятий. Грамотно проведенная процедура санации кадрового потенциала предприятия обеспечит коллективную поддержку оздоровительных мероприятий и повысит жизнестойкость компании.

## **Вопросы**

1. Каковы цели и задачи санации предприятия?
2. Какие функции выполняет антикризисный управляющий при проведении процедур санации?
3. Какова процедура санации производственного потенциала?
4. Каковы возможные способы снижения издержек на предприятии?
5. Каковы приоритетные источники финансирования санационных мероприятий?
6. Какие методы управления качеством в программе санации вы знаете?
7. В чем заключаются особенности санации кадрового потенциала?



## **Часть IV**

# **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

---

### **Глава 17**

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

---

**Проблематика.** Почему возникло понятие «человеческий капитал» и как оно соотносится с понятием «человеческие ресурсы»? Какую роль играет человеческий капитал в достижении эффективности управления? Можно ли управлять человеческим капиталом? Как влияет управление человеческим капиталом на процессы антикризисного управления? Как используются идеи человеческого капитала в антикризисном управлении?

---

### **17.1. Научное содержание и практическое значение понятия «человеческий капитал»**

Понятие «человеческий капитал» развивает положения о человеческом факторе управления. Теория человеческого капитала наиболее заметное развитие получила в 1950–1980 гг. в работах Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброда, Б.Л. Хансена и других экономистов. Предпосылки этого понятия и самой идеи можно найти еще в работах А. Смита и В. Петти, К. Маркса, У. Ферра и Э. Энгеля, Т. Витстейна и многих других крупных экономистов прошлого.

Развитие современной концепции антикризисного управления вновь усилило интерес к этой идее. Практика управления показывает, что человеческий капитал является важнейшим фактором антикризисного развития, которое должно стремиться к созданию этого капитала и его рациональному использованию.

Вообще возвращение к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этого направления в экономической (и не только в экономической) теории вызваны целым рядом объективных причин. Это попытка учесть реальные народнохозяйственные сдвиги, порожденные научно-технической революцией и выразившиеся в том, что в современных условиях накопление невещественных элементов богатства (научных достижений, роста уровня образования населения и т.д.) приобрело первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства. Обостряющаяся потребность в антикризисном управлении усиливает действие этих факторов.

**Человеческий капитал** – это запас, структура и характер знаний, интеллектуальный потенциал (опыт и возможности использования знаний в решении проблем), навыки деятельности, мотивации, образование, жизненный и трудовой опыт, здоровье, географическая мобильность, возможность поиска и получения информации.

В отличие от вещественного человеческого капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставаться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности.

Теория человеческого капитала позволяет объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и др. Благодаря этой теории образовательные инвестиции стали рассматриваться как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции.

При этом большую роль играет то обстоятельство, что полученное образование делает человека не только более эффективным работником, но и более эффективным учеником. Кроме того, чем более одарен человек, тем меньше затрачивает он усилий на приобретение новых знаний, т.е. тем меньшие издержки он несет и тем выше его спрос на образование.

Человеческий капитал включает накопленные вложения в такие области деятельности, как образование, профессиональная подготовка, смена деятельности и миграция. Знания и навыки, которыми обладает работник и которые приобретены им благодаря образованию и профессиональной подготовке, включая сноровку, получаемую с опытом работы, составляют определенный запас производительного капитала. Денежная ценность этого запаса капитала определяется ставками заработной платы, по которым человеческий капитал могут арендовать работодатели на рынке труда. Поиск работы и миграция увеличивают ценность человеческого капитала конкретных людей благодаря увеличению цены (ставок заработной

платы, получаемой в единицу времени за использование знаний и навыков работника).

Богатство общества в целом можно рассматривать как совокупность человеческого капитала и материального (физического) капитала. Их соотношение сегодня в развитых странах оценивается как 50% на 50%.

Концептуальное оформление теории человеческого капитала приходится на конец 50-х – начало 60-х гг. XX в. Классическим сочинением, во многом определившим дальнейшее направление исследований в этой области, считается книга Г. Беккера «Человеческий капитал» (первое издание – 1964 г., второе – 1975 г.).

Центральная методологическая установка «чикагской школы» человеческого капитала – объяснять экономические процессы на основе принципа максимизирующего поведения индивидуумов. Концепция «чикагской школы» предполагает, что вложения средств в образование, здравоохранение, смену деятельности, миграцию проводятся на рациональной основе – ради получения больших доходов в будущем. Эти затраты, или инвестиции, на формирование человеческого капитала являются исключительно важными как для отдельной компании, так и для всего общества.

Ожидаемая отдача от инвестиций в человеческий капитал – это более высокий уровень заработков, большее удовлетворение от избранной работы, более высокая оценка нерыночных видов деятельности.

Производительные качества и характеристики работника приняты особой формой капитала на том основании, что их развитие требует значительных затрат времени и материальных ресурсов и что они, подобно физическому капиталу, обеспечивают своему владельцу более высокий доход: «В последние десятилетия идея, что капитал состоит из одних физических активов, была подорвана. На ее месте постепенно утвердился более всеобъемлющий взгляд, согласно которому капиталом является любой актив – физический или человеческий, обладающий способностью генерировать поток будущих доходов»<sup>1</sup>.

Рентабельность человеческого капитала исчисляется путем отнесения доходов от него к его стоимости. Этот показатель получил название «норма отдачи». По мысли экономистов-неоклассиков, норма отдачи выполняет те же функции, которые применительно к физическому капиталу выполняет норма прибыли, т.е. измеряет сте-

---

<sup>1</sup> Schutz T. W. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. – n: Human Resources. Fifteen Anniversary Colloquium VI. N.Y., 1975, p.5.

пень эффективности человеческих инвестиций и реализует их распределение.

Важнейшими видами вложений в человека является образование и подготовка на производстве, которые повышают уровень знаний и практических навыков человека, т.е. увеличивают объем человеческого капитала.

Образование — это фактор долговременного действия. Продуктом процесса образования является качественно новая рабочая сила с высоким уровнем квалификации, способная к труду большей сложности.

Человеческий капитал (т.е. запас знаний и способностей, накопленных работником) может реализоваться только в труде своего обладателя. Напротив, возрастание стоимости капитала не требует от собственника каких-либо затрат труда с его стороны.

Но, отличаясь по своему политэкономическому содержанию, формирование физического капитала и формирование человеческого капитала (рабочей силы) имеют определенное технико-экономическое сходство: и то, и другое требует отвлечения значительных средств в ущерб текущему потреблению, от обоих зависит уровень развития экономики в будущем, оба типа вложений дают длительный по своему характеру производительный эффект.

Обособление же в теории и практике управления понятия «человеческий капитал» означает осознание того факта, что знания, навыки и способности людей могут быть запасом, могут накапливаться и их можно использовать.

## **17.2. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами**

Управление социально-экономическими процессами всегда построено на приоритетах. Развитие общества требует изменения приоритетов. Сегодня исключительно важную роль играют приоритеты формирования человеческого капитала. Этими процессами можно и нужно управлять.

Человеческий капитал может проявляться в двух функциях — как *средство* и как *объект управления*. Его формированием и использованием можно управлять. Это наиболее заметно в работе с персоналом, мотивировании деятельности, организации повышения квалификации, создании условий развития индивидуальных способностей, проектировании необходимой социально-психологической атмосферы работы (творчество, самостоятельность, ответственность и пр.).

Особое значение в управлении человеческим капиталом имеет экономическая мотивация.

Основная проблема состоит в определении связи между качеством труда и его оплатой и степени искажения этой связи под действием различного рода привходящих факторов.

Образование далеко не единственный детерминанта заработков. Мотивации, производственный опыт, уровень способностей, состояние здоровья – все это так или иначе отражается на величине заработной платы. Поэтому учет образования в дифференциации заработков групп с разным уровнем подготовки приводит к завышению действительного экономического эффекта обучения.

Как уже говорилось, по мнению большинства западных исследователей, лица с лучшей образовательной подготовкой более эффективны в производстве и использовании своего «капитала здоровья»: ведут более здоровый образ жизни, избирают не слишком опасные и вредные для них профессии и т.д.

Вместе с тем высокое образование и хорошее состояние здоровья могут быть независимыми следствиями какой-либо общей причины. Например, чем меньше у человека так называемая «субъективная норма предпочтения времени» (т.е. степень предпочтения настоящих благ будущим), тем активнее он сегодня заботится о своем завтрашнем и послезавтрашнем дне – проявляет большую склонность к сбережениям, чем к приобретению товаров в кредит, а также готовность больше инвестировать в человеческий капитал – как в форме образовательных вложений, так и в форме вложений в «запас здоровья».

Важнейшим фактором управления человеческим капиталом являются инвестиции в его рост.

В США инвестиции в человеческий капитал по сравнению с традиционными инвестициями в физический капитал непрерывно растут.

Образование не обязательно должно трактоваться как независимая переменная. Уровень образовательной подготовки во многом зависит от природных способностей человека и условий его воспитания в семье.

Однако образование может быть различным не только по уровню, но и по специальностям.

В этом аспекте важную роль играет не *производительная*, а *информационная* (селективная) функция образования.

Как же образование выполняет информационную функцию? Поскольку предполагается, что более одаренные люди достигают в среднем более высоких ступеней образования, то, следовательно, в процессе обучения происходит как бы сортировка учащихся по уровню их способностей. Естественно, что при найме работников пред-

приниматели будут использовать информацию о потенциальной производительности работника.

Выгоды от образования могут выступать в виде:

- а) более высоких заработков в будущем;
- б) более широкого доступа к интересной, приятной и перспективной работе;
- в) высокого престижа профессии или повышенного удовольствия от нерыночных видов деятельности в будущем.

Некоторые люди рассматривают образование как потребительское благо, им нравятся посещение лекций и образ жизни студентов. Одни удовлетворяют свою любознательность, получают удовольствие от самого процесса обучения, другие стремятся к образованию из-за долгосрочных выгод.

Так или иначе, выгоды от образования можно получать практически в течение всей жизни. Выгоды в будущем имеют меньшую ценность по сравнению с выгодами, получаемыми сегодня. Во-первых, если расходовать доходы на потребление, то желательно это сделать раньше. Существует психологическое предпочтение потребления во времени, выражаемое пословицей «Лучше синица в руках, чем журавль в небе». Будущие удовольствия проблематичны из-за превратностей жизни. Во-вторых, если дополнительные доходы использовать как инвестиции в физический капитал с целью получения прибылей в будущем, то и это лучше сделать раньше.

Повышение эффективности управления человеческим капиталом сопровождается многими негативными современными тенденциями развития экономики и общества:

- сокращение численности населения в трудоспособном возрасте;
- ухудшение здоровья населения и распространение нездорового образа жизни (алкоголизм, курение, наркомания, увлечение интернетом и пр.);
- увеличение количества инвалидов;
- падение трудовой морали и этики;
- утрата или «моральный износ» квалификации и образования;
- отсутствие возможностей или желания получить современное образование (плата за обучение, снижение качества образования и пр.).

Однако человеческий капитал выступает не только объектом управления, но и средством решения многих проблем развития компании, т.е. *средством управления*. Целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала обогащают механизм управления, позволяя успешно решать многие проблемы НТП, повышать конкурентоспособность фирмы, а также эффективность и произ-

зодительность производства, использовать новые современные технологии. В этом своем значении использование человеческого капитала требует новых подходов к управлению: лидерство, система мотивации, стиль управления, приоритеты, организация деятельности, корпоративная культура, социальное партнерство. Эти факторы характеризуют человеческий капитал как средство воздействия на социально-экономические процессы.

### **17.3. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления**

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах.

*Во-первых*, это профилактика кризисных ситуаций. Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности. Ведь персонал лишь в том случае становится человеческим капиталом, когда его профессионализм, мотивация и отношение к организации определяют высокое качество деятельности. При наличии человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается.

*Во-вторых*, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором. Образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, имеют меньше свойственные панические настроения, расслабленность, недисциплинированность. Правда, с одной стороны, это определяется натурой индивидуума, его характером, но с другой стороны, многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессе приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, отражают понятие и реальность человеческого капитала.

*В-третьих*, человеческий капитал играет значительную роль в ускорении процесса выхода из кризиса. Здесь важны такие черты как профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которые являются следствием образования и инновационности.

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух рассмотренных ранее функций человеческого капитала — объекта и средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития организации, надо способствовать развитию человеческого капитала: вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни, мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-психологические условия, фор-

мировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень корпоративной культуры.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления в том случае, когда на основе его реальности и особенности решаются проблемы выхода организации из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

#### **17.4. Управление развитием человеческого капитала как фактор антикризисного развития организации**

Полный комплекс позитивных характеристик человеческого капитала может быть сформирован, если сознательно и целенаправленно управлять этим процессом, не допуская стихийного его формирования. Одна из мировых тенденций развития теории и практики менеджмента — переход от парадигмы управления человеческими ресурсами (управления персоналом) к управлению развитием человеческого капитала.

Главным в таком управлении являются приоритеты, что выражено в формуле «Все во имя человека, все для блага человека». Однако эта известная и красивая формула и в прошлом, и в настоящее время остается лишь формальным лозунгом, несмотря на то, что именно с приоритета человеческого фактора начинается формирование человеческого капитала. Но для действительной реализации приоритета необходим механизм — ресурсы, знание интересов, система ценностей, социальная ответственность и пр. Большое значение имеет система работы с персоналом. Сегодня очень часто можно увидеть объявления, приглашающие на работу «коммуникабельных, квалифицированных работников» или «менеджеров, имеющих опыт работы». Как беден набор требований! Конечно, опыт влияет на развитие личности, способствует пониманию нерациональных стереотипов поведения. Но этого очень мало, если думать о человеческом капитале, в полном комплексе всех его характеристик.

В последние годы становятся весьма популярными тесты, которые используются при приеме на работу или при исследовании персонала. Но слишком часто тесты не отвечают своему назначению, их качество не соответствует потребностям и возможностям формирования человеческого капитала. Например, один из крупных банков, проводя отбор персонала на должность референта, использовал тест, состоящий из 60 вопросов. Часть из них относилась к знанию бухгалтерского учета, остальные — к оценке общей эрудиции: «Почему день сменяет ночь, а зима — лето?», «Какова скорость полета самолета?», «Почему в сутках 24 часа?», «Назовите шесть самых крупных матери-



сов». Неясно, каким образом этот тест позволяет определить профессиональные способности кандидата составлять аналитические отчеты, делать самостоятельные оценки при наличии противоречивых данных и пр. Конечно, тест может включать вопросы для оценки надежности, быстроты реакции на неожиданные ситуации, решительности и т.д. Однако валидность тестов относительно задач формирования человеческого капитала остается важной проблемой.

Но человеческий капитал формируется не только при отборе персонала, но и в процессе обычной, текущей работы менеджера. Результат такого управления зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется (рис 17.1).

Главные из этих средств:

- 1) инвестиции в человеческий капитал;
- 2) мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала (образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал и др.);

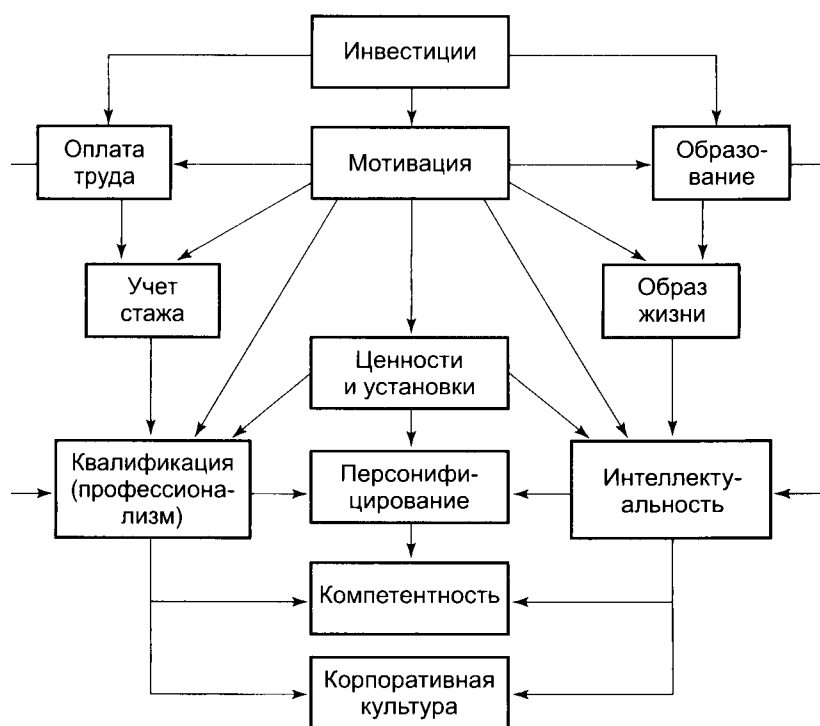


Рис. 17.1. Механизм и методы управления развитием человеческого капитала

3) система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы;

4) ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления;

5) квалификация, которая демонстрирует уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности;

6) обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника, которое отражает фактор компетентности;

7) культура (общая, организационная, корпоративная, методологическая и др.).

Все эти факторы взаимосвязаны, и только их системное использование позволяет получить действительный эффект человеческого капитала. Это возможно при наличии системы мониторинга человеческого капитала по приоритетам управления и методам оценки персонала.

Наиболее простым методом является **метод расчета прямых затрат на персонал**. Он предполагает экономические затраты на заработную плату персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Но такая оценка не отражает реальной величины человеческого капитала, ибо не учитывает мотивационного момента творчества и самообразования.

Альтернативой этому методу является **метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала**, предполагающий создание для собственного персонала условий, лучших, чем условия работы персонала в конкурирующей организации. Это способствует привлечению человеческого капитала, переходу специалистов из конкурирующих фирм. Но здесь необходима оценка не только затрат, но и потенциального ущерба организации при возможном уходе его работника. Этот метод можно назвать методом регулирования текучести персонала. Он имеет большое значение в условиях кризисных ситуаций. Выход из кризиса всегда предполагает сохранение, а еще лучше – увеличение человеческого капитала, хотя это вовсе не предполагает количественного увеличения персонала.

**Метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала** основан на учете динамики стоимости человеческого капитала на перспективу – 5, 10, 20 лет. Он оказывается не только весьма эффективным, но иногда просто необходимым для крупных, долгосрочных и инновационных проектов. По мере достижения наиболее важных и значительных результатов стоимость некоторых со-

рудников может меняться, а их возможный уход сопряжен с большими экономическими потерями, которые также необходимо учитывать.

### **Вопросы**

1. Какие черты присущи человеческому капиталу?
2. Какие факторы влияют на формирование человеческого капитала?
3. Как осуществляется управление формированием человеческого капитала?
4. Какую роль играет человеческий капитал в антикризисном управлении?
5. Как можно оценить человеческий капитал?

## Глава 18

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

**Проблематика.** Как влияет кризис в организации на сотрудников? Какие психологические особенности личности могут обуславливать появление кризиса? Какие проблемы характерны для поведения человека в кризисной и послекризисной ситуации? От каких качеств личности зависит эффективность преодоления кризисной ситуации?

---

### 18.1. Психология взаимодействия личности и организации в кризисной ситуации

Деятельность человека осуществляется в социально-экономической системе – как правило, в конкретной организации (коммерческой или государственной). Человеческий фактор – один из основных факторов, влияющих на стабильность организации. Несоответствие деятельности сотрудников нормам и правилам организации может привести ее к кризису. Верно и обратное утверждение: кризис в организации может вызвать и личностный кризис у сотрудников. Рассматривая человека как члена соответствующей организации, мы будем рассматривать взаимосвязь организационного и личностного кризиса. За основу возьмем этапы развития кризисной ситуации.

#### 18.1.1. Зарождение кризиса

Этот этап можно выявить только при систематическом анализе всех факторов, влияющих на эффективность деятельности. Обычно фиксируется устойчивое расхождение намеченных и реальных показателей. Попытки изменить ситуацию, влияя на те или иные факторы дестабилизации, приносят стабильность, но не надолго. Человек, управляющий подобной ситуацией, начинает испытывать *стресс* (от англ. *stress* – давление, напряжение), т.е. повышенную напряженность, возникающую в ответ на разнообразные экстре-

альные воздействия – стрессоры. Отечественные исследователи (А.В. Карпов и др.) основными стрессорами управленческой деятельности считают следующие факторы:

- *фактор информационной нагрузки.* Объем информации и требования к ее переработке не соответствуют психическим возможностям субъекта. В связи с этим высокая когнитивная нагрузка, обусловленная большим объемом информации, становится мощным негативным фактором, приводящим к повышенной напряженности, стрессу;
- *фактор информационной неопределенности.* С одной стороны, информации чрезмерно много, а с другой стороны, часто недостает нужной и наиболее важной для конкретной ситуации информации. В результате руководитель либо вынужден искать недостающую информацию (что само по себе порождает напряженность), либо действовать в условиях неопределенности, что является стрессором;
- *фактор ответственности.* Это решающий и основной для деятельности фактор; от него зависит сила проявления всех других факторов. Для управленческой деятельности это не только «ответственность за результат» и «ответственность за себя», но и «ответственность за других». В соответствии с принципом личной ответственности руководитель аккумулирует в своей деятельности всю меру ответственности за результаты функционирования организации. Это зачастую приводит к возрастанию психологического напряжения, особенно в ситуации дисбаланса деятельности организации;
- *фактор дефицита времени.* Хроническая нехватка времени – один из наиболее типичных признаков управленческой деятельности. Он обусловлен обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять, жесткими временными рамками, в которые обычно поставлен руководитель;
- *фактор межличностных конфликтов.* Возникающие в ходе управления межличностные конфликты зачастую порождают негативные отношения между сотрудниками, что является одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний;
- *фактор внутрличностных (ролевых) конфликтов.* Обусловлен необходимостью выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых различными ролями, ведет к развитию состояния, которое обозначается понятием «ролевой конфликт» (требования сверху и интересы снизу);

- *фактор полифокусности управленческой деятельности.* Обусловлен необходимостью одновременного решения многих задач, выполнения многих функций и обязанностей. В результате возникает известный в психологии феномен интерференции (наложения и отрицательного влияния) задач и функций друг на друга, также являющийся одним из сильных источников высокой напряженности деятельности;
- *система внешнесредовых факторов.* Внешняя среда организации является источником многочисленных стрессоров, которые по силе влияния могут превосходить внутриорганизационные факторы (конкуренция; факторы влияния криминальной среды; нестабильность макросоциальной и макроэкономической динамики; практически невозможная прогнозируемость этих факторов на перспективу)<sup>1</sup>.

В психологии выделяют три фазы развития стресса: мобилизация, расстройство и деструкция. Для специфики антикризисного управления на стадии возникновения кризиса представляют интерес такие фазы развития стресса, как фазы расстройства и деструкции.

Для *фазы расстройства* характерны изменения в первую очередь в когнитивной сфере: сужение объема восприятия, снижение объема и качества оперативной памяти, затруднение актуализации информации из долговременной памяти. Особо значимые изменения происходят в мышлении: возрастание стереотипности, резкое снижение продуктивности и способности к адекватной переработке информации.

Для деятельности в целом характерны попытки организовать ее по типу поиска нормативного способа в прошлом опыте (заалгоритмизированность деятельности). В процессах принятия управленческих решений возникает феномен глобальных реакций (тенденция к выбору общих и неопределенных вариантов действия; утрата конкретности и реализуемости; импульсивность либо инертность в принятии решений).

*Фаза деструкции* характеризуется полным распадом деятельности и значительными нарушениями психических процессов, обеспечивающих ее. Деструкция может приобретать одну из основных форм — *гиперторможения* (полная блокада поведенческой активности, состояние заторможенности, оцепенения, «выключенности» из ситуации, что приводит к срыву деятельности) или *гипервозбуждения* (поведение становится хаотичным, строится как беспорядочная

<sup>1</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента. — М., 2003. — С. 453—455.

последовательность неорганизованных действий, поступков, импульсивных реакций – человек «не находит себе места»).

Личностный стресс и организационный кризис взаимосвязаны. Факторы информационной неопределенности, дефицита времени, полифокусности управленческой деятельности оказывают наиболее сильное влияние на личность в ситуации «зарождения» кризиса в организации. Однако степень стресса, пребывание в фазе расстройства или в фазе деструкции обусловлено *стрессоустойчивостью* личности, т.е. «мерой сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям.

Стрессоустойчивость зависит от типа личности: у экстравертов преодоление стресса, адаптация к нему проявляются в отказе от активного и конструктивного разрешения ситуации; у интровертов способы преодоления стресса носят более конструктивный характер. Стрессоустойчивость связана и с общей мотивационной направленностью личности – личностно-карьерная («на себя») либо социально-профессиональная («на дело»).

В литературе описаны две формы поведения в условиях стресса: контроль страха и контроль опасности. В первом случае (*личностно-карьерная мотивация*) человек ищет способы уменьшить последствия и обезопасить ситуацию лично для себя. Это ведет к потере контроля над ситуацией и полному развалу деятельности. Во втором случае (*социально-профессиональная мотивация*) контроль над ситуацией позволяет делать попытки конструктивного преодоления ситуации, что в конечном счете приводит к обеспечению личной безопасности. Этот тип поведения максимально эффективен для антикризисного управления.

По утверждению Т.Ю. Базарова, именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях обычно складываются высокосплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Осознавая высокую степень своей подготовленности, сотрудники организации, как правило, игнорируют изменения внешней среды, в силу которых их продукция перестает пользоваться спросом. Если не принять меры, подобная ситуация приведет к кризису организации, что может вызвать стресс у сотрудников. Стрессовое состояние, в свою очередь, снизит эффективность антикризисных мероприятий.

Задача управляющего – повышение уровня мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. В связи с этим он может провоцировать смену ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях состоит из следующих этапов: принуждение – конфликт – подкрепление.

### 18.1.2. Собственно кризис

Этот этап развития кризисной ситуации характеризуется тотальным несоответствием цели и результата деятельности, отсутствием полноты критериев для оценки ситуации. Сильное желание воспрепятствовать кризису, склонность к консерватизму (стремление достигать уже недостижимую цель прежними способами) могут привести к *фрустрации*, которая описывается следующей формулой: «потребности – блокировка – отрицательные эмоции». В этом случае наличие значимой цели блокируется внешними преградами или ограниченностью собственных возможностей, в результате чего возникают отрицательные эмоции. Эмоции фиксируются личностью как стабильно негативные.

С точки зрения нарушений в сфере поведения фрустрация может проявляться на двух уровнях: как утрата волевого контроля (деорганизация поведения) или как снижение степени обусловленности сознания адекватной мотивации (потеря терпения и надежды).

Чем интенсивнее была исходная потребность и чем ближе казалась возможность ее удовлетворения, тем сильнее может быть фрустрация. Возможны две основные формы реагирования личности в этой ситуации: *интрапунтивная* и *экстрапунтивная* реакции. В первом случае возникающие негативные эмоции обращаются как бы на самого человека: он винит себя в произошедшем. Как итог развивается *депрессия*, сопровождающаяся подавленностью, чувством обиды, безнадежности и беспомощности, личной ущемленности. Хронически повторяющиеся интрапунтивные реакции формируют у личности установки типа «обстоятельства сильнее меня», «все зависит от обстоятельств», что, несомненно, снижает активность деятельности и делает ее менее конструктивной.

Во втором случае негативные эмоции трансформируются в *агрессию*. Личность ищет и находит «виновников» вовне, обрушивая на них свой гнев. Исследования показывают, что такое реагирование гораздо более типично для руководителей, а вероятность его проявления в целом возрастает при повышении управленческого статуса и увеличении стажа<sup>2</sup>.

Преодолеть фрустрацию можно двумя наиболее распространенными способами: психологическая самозащита и рефлексивно-деятельностный способ.

Рассматривая *способ психологической самозащиты*, Ю.Д. Красовский выделяет следующие варианты защитной мотивации:

1. «Нет худа без добра, что ни случится, все к лучшему» (позитивная трактовка худшего).

<sup>2</sup> Карпов А.В. Указ. соч. – С. 462.



2. «Все проходит, надо переждать» (ориентация на лучшие времена).

3. «Ничего не поделаешь, у других тоже бывают срывы» (идентификация с другими).

4. «Переживать нечего, у других еще хуже» (самоподкрепление в сравнении с опытом других).

5. «Я не один, все вместе преодолеем трудности» (позитивное самоподкрепление идентификацией с командой).

6. «Могло бы быть и значительно хуже» (самоутешение в сравнении двух зол).

7. «Ничего, худшее уже позади» (самоуспокоение в сравнении с тем, что было).

8. «В следующий раз надо страховаться» (позитивный настрой на будущее).

9. «Со мной такого больше не произойдет» (переакцентировка своего поведения).

10. «Я это и предполагал, хотя надеялся на лучшее» (утешение сбывшимся самопророчеством).

Из приведенных высказываний ясно, что подобный способ предполагает пассивное отношение личности к ситуации.

*Рефлексивно-деятельностный способ* принципиально отличается от способа психологической защиты активным преодолением состояния фрустрации. Блокировка потребности воспринимается личностью как новая потребность — в устранении препятствия. Возможно, сама недостижимость цели делает ее значимой, привлекательной для личности — в такой ситуации необходимо рефлексивное отношение к преграде. Личность не только определяет источник противодействия, но и проектирует изменения собственных действий в сложившейся ситуации. Здесь ведущую роль играет поиск новых, ранее не применявшихся способов действия. Освоение нового ведет к развитию личностно-профессиональной компетенции. С точки зрения антикризисного управления именно такая ситуация выхода из состояния фрустрации благоприятна для перехода к следующему этапу развития кризисной ситуации — преодолению кризиса.

### **18.1.3. Преодоление кризиса**

При выходе из кризисной ситуации характерно возникновение как минимум двух проблем:

- несоответствие между профессиональным инструментарием (знаниями, способами, навыками), которым владеет персонал организации, и инструментарием, требуемым для новой ситуации;

- несоответствие норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

По мнению Т.Ю. Базарова, существуют в основном два типа реакций на перемены, вызванные кризисной обстановкой:

**1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, а также в недостаточной степени оснащены инструментально.** Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения обусловлены внешними факторами, на которые практически невозможно влиять. Оценка персоналом собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Подобная организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество. Сотрудники такой организации пытаются манипулировать руководителем, т.е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (внешним и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка это трудно, а порой и невозможно выполнить. Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит перехватить инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

**2. Работники организации хотят работать в новых условиях, но в недостаточной степени оснащены инструментально.** Эта ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высоко-рефлексивные люди, либо есть сильный лидер, которому сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве. Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенным является уровень профессиональной (специальной) компетентности руководителя — ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя данная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать профессиональное обучение непосредственно на ра-

бочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме инструктирования и постоянного (непрерывного) обучения.

## **18.2. Особенности поведения личности в кризисной ситуации и их влияние на эффективность антикризисного управления**

Выход из кризиса сопровождается необходимостью изменений, степень которых во многом зависит от времени и потенциала сопротивления факторам, препятствующим изменению.

### **18.2.1. Уровни освоения нового, необходимые для проведения изменений**

Можно выделить четыре основных уровня изменений:

1) *в знаниях* — требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако почти все могут знать, как надо делать, но никто не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным, слишком сложным, неэффективным;

2) *в индивидуальных установках* (отношение к тому, что и как надо делать) — требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек понял необходимость изменения. Например, все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс — заболел, испугался за свою жизнь;

3) *в индивидуальном поведении* — эти изменения должны быть обеспечены еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе — получение человеком положительного опыта нового поведения. Снова обратимся к примеру с курильщиком: важно, чтобы человек под угрозой болезни не только осознал необходимость порвать с этой пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат — например, смог воздержаться от курения хотя бы несколько дней. Без этой маленькой победы он будет считать отказ от курения невозможным и постепенно свыкнется с нависшей угрозой;

4) *в групповом поведении* — наиболее сложное организационное изменение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. Самая большая проблема — создание нового способа коллективного поведения. Одним из вариантов преодоления сопротивления новому может стать обучение всего подразделения одновременно, например в самой организации.

Всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять, а поскольку затраты на изменения требуют одновременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

### **18.2.2. Психологические характеристики кризисных ситуаций**

Кризис характеризует состояние, порождаемое возникшей перед индивидуумом проблемой, которую он не может разрешить в короткое время и привычным способом. Различают **два типа кризисных ситуаций** – в зависимости от возможности возвращения к прежнему уровню жизни:

1) *серьезное потрясение*, сохраняющее определенный шанс выхода на прежний уровень жизни;

2) *собственно кризис*, бесповоротно перечеркивающий жизненные замыслы и оставляющий в виде единственного выхода из положения модификацию самой личности и ее смысла жизни.

Таким образом, критические ситуации – от сравнительно легких до самых трудных – требуют от человека различной внутренней работы. Стрессовые реакции часто проявляются в виде предельной активации внутренних ресурсов личности, отстаивающей свои прежние возможности реализации жизненных замыслов. Более трудные жизненные ситуации могут потребовать от человека пересмотра своих жизненных притязаний и одновременной реконструкции своей личности.

Современные психологи Ф.Е. Василюк и Л.П. Гримак выделяют **четыре типа переживаний** – процессов преодоления критических ситуаций. При этом переживания рассматриваются как внутренняя интеллектуально-волевая работа по восстановлению душевного равновесия в критической ситуации. Если ситуацию кризиса в организации рассматривать как критическую в личностном плане, то можно использовать предлагаемые типы для классификации вариантов выхода человека из кризиса.

*Гедонистическое* переживание игнорирует совершившийся факт, внутренне искажает и отрицает его («ничего страшного не случилось»), формирует и поддерживает иллюзию благополучия и сохранности нарушенного содержания деятельности. Как правило, это защитная реакция инфантильного сознания.

*Реалистическое* переживание подчиняется принципу реальности, его основу составляет терпение, трезвое отношение к происхо-

дядшему. Человек в конечном счете принимает реальность случившегося кризиса, приспособив свои потребности и интересы к новому смыслу профессиональной деятельности. При этом бывшее содержание деятельности, ставшее теперь невозможным, бесповоротно отбрасывается.

*Ценностное* переживание полностью признает наличие критической ситуации. Ставшее невозможным жизненное отношение не сохраняется в сознании в неизменном виде, как при гедонистическом переживании, и не изгоняется из него полностью, как в переживании реалистическом. Ценностное переживание строит новое содержание деятельности. Его аналогом может служить нравственное поведение, законом для которого являются собственные моральные принципы, а не внешние обстоятельства, какими бы жесткими они не были.

*Творческое* переживание — это переживание сложившейся волевой личности. Поскольку такая личность уже имеет опыт волевого поведения, то и в критических ситуациях она сохраняет способность сознательно и собранно искать выход из критического положения. Исход переживания кризиса может быть двояким: либо восстановление прерванной кризисом деятельности, возрождение ее, либо перерождение ее в другую деятельность. В любом случае это бывает некоторое порождение собственной (обязательно деятельной, а не только созерцательной) жизни, самосозидание, самостроительство, т.е. творчество.

В чистом виде указанные идеальные типы переживаний встречаются очень редко. Реальный процесс преодоления критических ситуаций чаще всего включает комплекс переживаний, которые действуют в совокупности либо сменяя друг друга. От того, какой тип переживаний доминирует, зависит степень сохранности личности после выхода из критических обстоятельств. Если доминирующим было гедонистическое переживание, то даже в случае успеха, может возникнуть регресс личности; реалистическое переживание в лучшем случае удерживает ее от деградации. Только ценностное и творческое переживания обладают возможностью превращать потенциально разрушительные события в точки духовного роста и совершенствования личности.

### **18.2.3. Личностные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления**

Современные исследователи влияния личностных факторов на успешность преодоления кризисных ситуаций выделяют различные факторы, обуславливающие эффективность антикризисного управ-

ления. Так, Т.Ю. Базаров считает определяющими мыслительные способности персонала:

- *аналитичность сознания* – способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;
- *диалогичность сознания* – способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Важнейшим условием эффективности антикризисного управления считается наличие у руководителя *рефлексивных способностей*, т.е. способностей подвергать анализу собственную деятельность, используемые средства и методы организации деятельности, личные и профессиональные качества, влияющие на результат.

Рефлексию собственной деятельности можно типологизировать в зависимости от функций, которые она выполняет во времени. Непосредственную включенность личности в ситуацию, способность координировать и контролировать элементы деятельности в соответствии с меняющимися условиями обеспечивает *ситуативная рефлексия*, которая особенно ярко проявляется в ситуации принятия решения – насколько тщательно обдумывается ситуация, как долго готовится решение. *Ретроспективная рефлексия* проводится для анализа и оценки выполненной деятельности. Как правило, оценке подвергается не только результат, но и процесс его достижения. В случае невозможности достичь результата анализируются специфика затруднения и причины, вызвавшие остановку деятельности. Ретроспективная рефлексия проявляется, например, в том, как часто человек оценивает прошлые события, насколько он склонен анализировать собственные ошибки и промахи. *Перспективная рефлексия* – это размышления о предстоящей деятельности, выбор наиболее эффективных способов ее выполнения и прогнозирование вероятного исхода деятельности – например, тщательное планирование деталей, которые значимы для выполнения предстоящей деятельности, частота мыслительного обращения к будущей деятельности, беспокойство о будущем.

#### **18.2.4. Механизмы личностных изменений для преодоления кризиса**

Для преодоления кризиса личности необходимо изменить установку по отношению к новому, т.е. принять его как позитивность. Существуют следующие **индивидуальные механизмы принятия изменений**:

- *идентификация* – люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами;

- *усвоение* – люди принимают общие цели и принципы управления ситуацией, ориентируясь на основополагающие внутренние мотивы, специфичные для каждого (потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация и др.);
- *апробация* – промежуточный механизм: человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое отношение к нему и определить способ принятия. На данном этапе, как правило, организуются поддержка (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработка системы оценки, стимулирования или мотивирования).

Таким образом, влияние психологических особенностей личности на эффективность управления в кризисных ситуациях нельзя недооценивать. Кризис порождается и преодолевается человеком. От того, насколько глубоко изучены и умело использованы особенности поведения и мышления человека, специфика его эмоциональной сферы, зависит динамика антикризисного развития социально-экономической системы.

### **Вопросы**

1. Какие психологические состояния характерны для стадий зарождения кризиса и собственно кризиса? Дайте определения этих состояний.
2. Как связаны фазы развития стресса с динамикой деятельности?
3. Какие способы преодоления фрустрации максимально эффективны для антикризисного управления?
4. Какие проблемы, связанные с «человеческим фактором», возникают в антикризисном управлении на стадии выхода из кризиса? Укажите возможные пути их решения.
5. Перечислите личностные факторы, влияющие на успешность преодоления кризисных ситуаций. Почему рефлексивные способности являются базовыми для антикризисного управления?

## **Глава 19**

# **АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ: НАЗНАЧЕНИЕ, ФУНКЦИИ, ТРЕБОВАНИЯ**

---

**Проблематика.** Чем занимается арбитражный управляющий? Каковы его функции, права и ответственность? Какова роль и в чем состоят задачи арбитражного управляющего в ходе проведения процедур банкротства? Как определяет Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» права и обязанности временного, административного, внешнего и конкурсного управляющего? Кто может быть назначен арбитражным управляющим?

---

### **19.1. Функции, права и обязанности арбитражных управляющих**

Одним из направлений деятельности менеджера по антикризисному управлению является работа в качестве арбитражного управляющего.

Понятие арбитражного управляющего определяет Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 № 127-ФЗ: «арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий или конкурсный управляющий) – гражданин Российской Федерации, утверждаемый арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных установленных Законом полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций».

В своей деятельности арбитражный управляющий обязан руководствоваться законодательством Российской Федерации и соблюдать правила профессиональной деятельности арбитражного управляющего, утвержденные саморегулируемой организацией, членом которой он является.

Арбитражный управляющий должен осуществлять определенные обязанности, для реализации которых ему предоставлены права (табл. 19.1).



Таблица 19.1

**Права и обязанности арбитражного управляющего  
в соответствии с ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)»**

Права арбитражного управляющего	Обязанности арбитражного управляющего
<p>Арбитражный управляющий имеет право:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• созывать собрание кредиторов;</li> <li>• созывать комитет кредиторов;</li> <li>• обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами в случаях, предусмотренных ФЗ РФ;</li> <li>• получать вознаграждение в размерах и порядке, которые установлены ФЗ РФ;</li> <li>• привлекать для обеспечения осуществления своих полномочий на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности за счет средств должника, если иное не установлено ФЗ РФ, собранием кредиторов или соглашением кредиторов;</li> <li>• подавать в арбитражный суд заявление о досрочном прекращении своих обязанностей</li> </ul>	<p>Арбитражный управляющий обязан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принимать меры по защите имущества должника;</li> <li>• анализировать финансовое состояние должника;</li> <li>• анализировать финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность должника, его положение на товарных и иных рынках;</li> <li>• вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных ФЗ РФ;</li> <li>• предоставлять реестр требований кредиторов лицам, требующих проведения общего собрания кредиторов, в течение трех дней с даты поступления требования в случаях, предусмотренных ФЗ РФ;</li> <li>• возмещать убытки должнику, кредиторам, третьим лицам в случае причинения им убытков при исполнении возложенных на него обязанностей с даты вступления в законную силу судебного акта о возмещении таких убытков;</li> <li>• выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства, а также обстоятельства, ответственность за которые предусмотрена п.3 и п.4 ст. 10 ФЗ РФ;</li> <li>• осуществлять иные установленные ФЗ РФ функции</li> </ul>

Арбитражный управляющий в ходе выполнения своих обязанностей имеет доступ к различной информации, в том числе к той, которая может составлять служебную или коммерческую тайну. В связи с этим в Законе оговаривается, что «арбитражный управляющий обязан сохранять конфиденциальность сведений охраняемых Федеральным законом (в том числе сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну)».

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения арбитражным управляющим возложенных на него обязанностей он может быть отстранен от их исполнения. Если же это привело к убыткам должника, кредиторов, иных лиц, то он в будущем не может быть утвержден в качестве арбитражного управляющего до полного воз-

мещения таких убытков. Кроме того, в этом случае он несет ответственность, предусмотренную Законом.

Размер вознаграждения арбитражного управляющего за каждый месяц осуществления им своих полномочий устанавливается кредитором (собранием кредиторов) и утверждается арбитражным судом. Вознаграждение не должно составлять менее чем 10 000 руб. В случае отстранения арбитражного управляющего арбитражным судом в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением возложенных на него обязанностей вознаграждение может не выплачиваться.

Конкурсным кредитором, уполномоченным органом или собранием кредиторов арбитражному управляющему может быть установлено дополнительное вознаграждение за результаты деятельности за счет средств кредиторов. Это вознаграждение также утверждается арбитражным судом.

Вознаграждение лицам, привлеченным арбитражным управляющим для обеспечения своей деятельности, выплачивается за счет имущества должника, если иное не предусмотрено Законом, собранием кредиторов или соглашением кредиторов.

Основное назначение арбитражного управляющего – участие в процедурах, применяемых к предприятиям-должникам, и выполнение на каждом этапе строго определенных Законом функций.

Рассмотрим функции, права и ответственность арбитражных управляющих при проведении процедур банкротства.

**Наблюдение.** Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения процедуры наблюдения, называется *временным управляющим*. Он утверждается в Определении арбитражного суда о введении процедуры наблюдения; в этом же документе устанавливается размер его вознаграждения и источник выплаты.

Если на момент вынесения Определения по каким-то причинам невозможно утвердить кандидатуру внешнего управляющего, арбитражный суд откладывает рассмотрение этого вопроса на срок не более 15 дней с даты вынесения Определения о введении наблюдения.

Назначение временного управляющего и введение процедуры наблюдения не являются основанием для отстранения от работы руководителя и других органов управления предприятия должника. Они продолжают свою деятельность, но их полномочия ограничены. Например, совершение сделок органами управления должника возможно исключительно с согласия временного управляющего, выраженного в письменной форме.

Временный управляющий может ходатайствовать перед арбитражным судом об отстранении руководителя должника от должности в случае нарушения им требований Закона. Если такое ходатай-

твое удовлетворено, то руководство предприятием-должником передается другому лицу, которое должно исполнять обязанности руководителя.

Права и обязанности временного управляющего приведены в табл. 19.2.

Таблица 19.2

**Права и обязанности временного управляющего  
в соответствии с ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)»**

Права временного управляющего	Обязанности временного управляющего
<p>Временный управляющий имеет право:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также требования о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований, установленных ст. 63 и 64 ФЗ РФ;</li> <li>• заявлять возражения относительно требований кредиторов в случаях, предусмотренных ФЗ РФ;</li> <li>• принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов;</li> <li>• обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, в том числе о запрете совершать без согласия временного управляющего сделки, не предусмотренные п.2 ст. 64 ФЗ РФ;</li> <li>• обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;</li> <li>• получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника;</li> <li>• осуществлять иные установленные ФЗ РФ полномочия</li> </ul>	<p>Временный управляющий обязан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;</li> <li>• проводить анализ финансового состояния должника;</li> <li>• выявлять кредиторов должника;</li> <li>• вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных ФЗ РФ;</li> <li>• уведомлять кредиторов о введении наблюдения;</li> <li>• созывать и проводить первое собрание кредиторов</li> </ul>

По окончании наблюдения временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, а также протокол первого собрания кредиторов с приложением соответствующих документов.

**Финансовое оздоровление.** Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления, называется *административным управляющим*.

Требования к кандидатуре административного управляющего определяет первое собрание кредиторов, которое затем направляет запрос о представлении необходимой кандидатуры в саморегулируемую организацию.

В ходе финансового оздоровления административный управляющий ведет реестр требований кредиторов (за исключением некоторых случаев предусмотренных Законом); созывает собрания кредиторов в случаях, установленных Законом; рассматривает отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и т.д.

Для выполнения своих обязанностей административному управляющему предоставлены необходимые права (табл. 19.3).

Административный управляющий освобождается от исполнения обязанностей решением арбитражного суда. Основанием для освобождения являются:

- заявление административного управляющего;
- решение собрания кредиторов в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения административным управляющим возложенных на него обязанностей;
- жалоба лица, участвующего в деле о банкротстве, на неисполнение, или ненадлежащее исполнение административным управляющим возложенных на него обязанностей при условии, что неисполнение нарушило права или законные интересы заявителя жалобы, а также повлекло или могло повлечь за собой убытки должника или его кредиторов;
- выявление обстоятельств, препятствовавших утверждению лица административным управляющим, в том числе в случае, если такие обстоятельства возникли после утверждения лица административным управляющим;
- в иных, предусмотренных Законом случаях.

При освобождении административного управляющего от исполнения обязанностей до окончания процедуры финансового оздоровления арбитражный суд назначает нового административного управляющего. Освобожденный административный управляющий в трехдневный срок передает всю документацию, материальные и иные ценности своему преемнику.

Полномочия административного управляющего прекращаются либо с прекращением производства по делу о банкротстве в связи с погашением требований кредиторов в ходе финансового оздоров-

Таблица 19.3

**Права и обязанности административных управляющих  
в соответствии с ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)»**

<b>Права административных управляющих</b>	<b>Обязанности административных управляющих</b>
<p>Административный управляющий имеет право:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника;</li> <li>• принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;</li> <li>• согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных ФЗ РФ, и предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях;</li> <li>• обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника в случаях, установленных ФЗ РФ;</li> <li>• обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также по отмене таких мер;</li> <li>• предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований законодательства;</li> <li>• осуществлять иные, предусмотренные ФЗ РФ полномочия</li> </ul>	<p>Административный управляющий обязан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев предусмотренных ФЗ РФ;</li> <li>• созывать собрания кредиторов в случаях, установленных ФЗ РФ;</li> <li>• рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, предоставляемые должником, и предоставлять заключения о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности собранию кредиторов;</li> <li>• предоставлять на рассмотрение собрания кредиторов (комитету кредиторов) информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</li> <li>• осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;</li> <li>• осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</li> <li>• осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;</li> <li>• в случае неисполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности требовать от лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, исполнения обязанностей, вытекающих из предоставленного обеспечения;</li> <li>• исполнять иные, предусмотренные настоящим ФЗ РФ</li> </ul>

тения, либо с переходом к другой процедуре (внешнее управление, конкурсное производство) и передаче полномочий внешнему или конкурсному управляющему.

По окончании процедуры финансового оздоровления административный управляющий рассматривает отчет должника о результатах, полученных от проведенных мероприятий. По результатам отчета административный управляющий составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности, удовлетворении требований кредиторов. В течение 10 дней с даты получения отчета должника заключение направляется кредиторам и в арбитражный суд.

**Внешнее управление.** Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных ФЗ РФ полномочий, называется *внешним управляющим*.

С момента введения внешнего управления полномочия руководителя должника прекращаются. Управление делами должника возлагается на внешнего управляющего.

Во время проведения процедуры внешнего управления внешнему управляющему предоставляется право распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления, заключать от имени должника мировое соглашение и др.

Внешнему управляющему вменяется в обязанность принять на себя управление имуществом должника, разработать план внешнего управления, вести необходимый учет и отчетность о деятельности должника и др. (табл. 19.4).

Внешний управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения своих обязанностей по личному заявлению, а также в иных, предусмотренных Законом случаях. Кроме того, прекращение деятельности внешнего управляющего может произойти в результате его отстранения, а также окончания процедуры внешнего управления.

Отстранение внешнего управляющего производится:

- на основании решения собрания кредиторов об обращении в арбитражный суд с ходатайством, поводом для которого является неисполнение или ненадлежащее исполнение внешним управляющим возложенных на него обязанностей, а также в случае невыполнения мер по восстановлению платежеспособности, предусмотренных планом внешнего управления;
- в связи с удовлетворением арбитражным судом жалобы лица, участвующего в деле о банкротстве, на неисполнение или ненадлежащее исполнение внешним управляющим возложенных на него обязанностей, которое повлекло или могло повлечь за собой убытки должника или его кредиторов;

Таблица 19.4

**Права и обязанности внешнего управляющего,  
предусмотренные ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)»**

Права внешнего управляющего	Обязанности внешнего управляющего
<p>Внешний управляющий имеет право:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления с ограничениями, предусмотренными ФЗ РФ;</li> <li>• заключать от имени должника мировое соглашение;</li> <li>• заявлять отказ от исполнения договоров должника в соответствии со ст. 102 ФЗ РФ;</li> <li>• предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований ФЗ РФ;</li> <li>• осуществлять иные, предусмотренные ФЗ РФ</li> </ul>	<p>Внешний управляющий обязан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;</li> <li>• разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов;</li> <li>• вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;</li> <li>• заявлять в установленном порядке возражения относительно предъявленных к должнику требований кредиторов;</li> <li>• принимать меры по взысканию задолженности перед должником;</li> <li>• вести реестр требований кредиторов;</li> <li>• реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления, в порядке и на условиях, которые установлены ФЗ РФ;</li> <li>• информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления;</li> <li>• представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления;</li> <li>• осуществлять иные, предусмотренные ФЗ РФ полномочия</li> </ul>

- в случаях выявления обстоятельств, препятствовавших утверждению лица внешним управляющим, а также в случае, если такие обстоятельства возникли после утверждения лица внешним управляющим.

При освобождении или отстранении внешнего управляющего от исполнения обязанностей по указанным причинам он должен в трехдневный срок передать бухгалтерскую и иную документацию своему преемнику.

Деятельность внешнего управляющего прекращается после завершения процедуры внешнего управления. По результатам работы внешний управляющий предоставляет собранию кредиторов отчет, который впоследствии рассматривается (утверждается) арбитражным судом.

**Конкурсное производство.** Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных полномочий, установленных Законом «О несостоятельности (банкротстве)», называется *конкурсным управляющим*. Он осуществляет полномочия руководителя должника и иных органов управления должника с даты утверждения своей кандидатуры арбитражным судом либо до даты прекращения производства по делу о банкротстве, либо до заключения мирового соглашения или отстранения конкурсного управляющего.

В процессе работы конкурсный управляющий организует оценку имущества должника, принимает меры по обеспечению его сохранности, анализирует финансовое состояние должника, доводит до работников информацию о предстоящем увольнении и др.

Для выполнения работы конкурсному управляющему предоставлено право распоряжаться имуществом должника, увольнять работников, предъявлять иски о признании неправомерных сделок недействительными и др. (табл. 19.5).

Освобождение конкурсного управляющего от исполнения обязанностей осуществляется по его заявлению.

Отстранение конкурсного управляющего производится арбитражным судом на тех же основаниях, что и для временного, административного или внешнего управляющего.

После завершения расчетов с кредиторами, а также при прекращении производства по делу о банкротстве конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства.

Таким образом, арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий) в ходе реализации процедур банкротства осуществляет действия, направленные на сохранение имущества должника, контролирует его финансовое состояние, возмещает убытки должника, кредиторов, третьих лиц. Для реализации этих функций Закон «О несостоятельности (банкротстве)» предоставляет арбитражному управляющему соответствующие права.

## **19.2. Требования к арбитражным управляющим**

В Законе «О несостоятельности (банкротстве)» определен ряд требований, предъявляемых к арбитражному управляющему. Так, в соответствии со ст. 20 арбитражным управляющим может быть гражданин Российской Федерации, который:

- зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя;
- имеет высшее образование;



Таблица 19.5

**Перечень прав и обязанностей конкурсного управляющего  
в соответствии с ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)»**

Права конкурсного управляющего	Обязанности конкурсного управляющего
<p>Конкурсный управляющий имеет право:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• распоряжаться имуществом должника в порядке и на условиях, которые установлены ФЗ РФ;</li> <li>• увольнять работников должника, в том числе руководителя должника, в порядке и на условиях, которые установлены ФЗ РФ;</li> <li>• заявлять отказ от исполнения договоров и иных сделок в порядке, установленном ст. 102 ФЗ РФ. Конкурсный управляющий не вправе заявлять отказ от исполнения договоров должника при наличии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежеспособности должника;</li> <li>• передать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами;</li> <li>• предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником, в том числе по основаниям, предусмотренным ст. 108 ФЗ РФ, об истребовании имущества должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать иные действия, предусмотренные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ и направленные на возврат имущества должника;</li> <li>• осуществлять иные права, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей, установленных ФЗ РФ</li> </ul>	<p>Конкурсный управляющий обязан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принять в ведение имущество должника, провести его инвентаризацию;</li> <li>• привлечь независимого оценщика для оценки имущества должника, за исключением случаев, предусмотренных ФЗ РФ;</li> <li>• уведомить работников должника о предстоящем увольнении не позднее месяца с даты введения конкурсного производства;</li> <li>• принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;</li> <li>• анализировать финансовое состояние должника;</li> <li>• предъявлять к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании в порядке, установленном ФЗ РФ;</li> <li>• заявлять в установленном порядке возражения относительно требований кредиторов, предъявленных к должнику;</li> <li>• вести реестр требований кредиторов, если иное не предусмотрено ФЗ РФ;</li> <li>• принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;</li> <li>• исполнять иные, установленные ФЗ РФ обязанности</li> </ul>

- имеет стаж руководящей работы не менее двух лет в совокупности;
- сдал теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих;

- прошел стажировку сроком не менее шести месяцев в качестве помощника арбитражного управляющего;
- не имеет судимости за преступления в сфере экономики, а также за преступления средней тяжести, тяжкие и особо тяжкие преступления;
- является членом одной из саморегулируемых организаций.

Каждый пункт требований является значимым и обязательным к исполнению.

Наличие высшего образования и регистрации в качестве индивидуального предпринимателя подтверждается соответствующими документами.

Руководящей признается работа в качестве руководителя юридического лица или его заместителя, а также деятельность в качестве арбитражного управляющего при условии исполнения обязанностей руководителя должника, за исключением случаев проведения процедур банкротства по отношению к отсутствующему должнику.

Теоретическая подготовка арбитражных управляющих осуществляется по специальной программе. Единая программа подготовки арбитражных управляющих утверждается ФСФО Российской Федерации.

Стажировка в качестве помощника арбитражного управляющего организуется и проводится саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих.

Кроме общих требований к арбитражному управляющему, определенных ст. 20 и 23 Закона, устанавливаются также требования, которые конкурсный кредитор или уполномоченный орган (собрание кредиторов) вправе предусмотреть при рассмотрении кандидатуры арбитражного управляющего:

- наличие у кандидата высшего юридического, экономического образования или образования по специальности, соответствующей сфере деятельности должника;
- наличие у кандидата определенного стажа работы на должностях руководителей организации в соответствующей отрасли экономики;
- установление количества процедур банкротства, проведенных кандидатом в качестве арбитражного управляющего.

Кроме требований в Законе предусмотрен ряд ограничений для арбитражных управляющих. Так, арбитражным судом не могут быть утверждены в качестве временных, административных, внешних или конкурсных управляющих арбитражные управляющие:

- которые являются заинтересованными лицами по отношению к должнику или кредиторам;

в отношении которых введена процедура банкротства;  
которые не возместили убытки, причиненные должнику, кредиторам, третьим лицам при исполнении обязанностей арбитражного управляющего;

которые дисквалифицированы или лишены в порядке, установленном Законом, права занимать руководящие должности и (или) осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами, входить в совет директоров (наблюдательный совет) и (или) управлять делами и (или) имуществом других лиц;

которые не имеют заключенных в соответствии с требованиями Закона договоров страхования ответственности на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве.

Кандидатуру арбитражного управляющего представляет в арбитражный суд саморегулируемая организация арбитражных управляющих. Соответствие кандидатуры перечисленным требованиям Закона подтверждается соответствующим документом.

Саморегулируемая организация, подбирая кандидата из числа своих членов, самостоятельно оценивает их, для чего создается специальный орган (подразделение) по оценке и отбору кандидатур арбитражных управляющих.

### **Вопросы**

1. Каковы основные функции арбитражного управляющего?
2. Как назначается и как отстраняется от исполнения возложенных на него обязанностей арбитражный управляющий?
3. Охарактеризуйте деятельность временного управляющего.
4. Какие права предоставляются административному управляющему?
5. В чем состоят функции внешнего управляющего?
6. Каковы права и обязанности конкурсного управляющего?
7. Какие требования предъявляются Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» к арбитражному управляющему?

## Глава 20

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

**Проблематика.** Как и почему возникают конфликты? Всегда ли конфликт является нежелательным? Есть ли взаимосвязь между кризисом и конфликтом? Всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации? Какие существуют конфликты? Как разрешаются конфликты? Как использовать механизмы регулирования конфликтов в управлении организациями?

---

### 20.1. Конфликты в развитии организации

Деловая среда, в которой существуют организации, характеризуется подвижностью, непостоянством и непредсказуемостью. Поэтому основное условие существования и развития организации — способность адаптироваться к окружающей среде, способность к изменениям.

Чем сложнее организация и подвижнее внешняя среда, тем сложнее их взаимодействие и взаимозависимость, тем более подвижным и гибким должно быть управление. В этих условиях для обеспечения антикризисного управления особое значение приобретает умение менеджера обеспечить необходимый уровень стабильности организационных процессов.

В то же время чрезвычайно важными направлениями работы менеджера являются планирование и регулирование организационного поведения, которое охватывает вопросы личных контактов, лидерства, управления конфликтами и др. Сегодня особо ценится компетентность менеджеров в реализации именно этих направлений их деятельности.

Существование и развитие любой организации обусловлены постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия приобретают настолько острый характер, что переходят в **конфликт** —

толкование противоположно направленным целям, интересам, позициям, мнений или взглядов двух людей или более. В таком понимании конфликт является противоборством, противоречием, борьбой, противодействием. Следовательно, его следует избегать и избегать, так как он губителен для стабильности организации. Однако существует и другая точка зрения на существование конфликта, согласно которой конфликт является процессом развития взаимодействия. Выразители этой точки зрения считают, что сдерживание конфликта хуже, чем его развитие, а сам конфликт обладает рядом неоспоримых преимуществ для развития организации.

Таким образом, специалисты признают, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны, поскольку помогают выявить разнообразные точки зрения, большее число проблем, вариантов их решения и т.д. Речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение и выработать всесторонне обоснованное решение. 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 ими управляют.

В табл. 20.1 приведены отрицательные последствия конфликтов, которые в дальнейшем могут серьезно осложнить ситуацию в организации, и положительные последствия конфликта, которые могут способствовать ее успешной работе. Более того, можно утверждать, что существует необходимый уровень конфликтности в рабочих группах, который способствует поддержанию определенного тона социальной активности.

Конфликт способен также оказать положительное воздействие на развитие отдельной личности, потому что он активизирует самообразование, стимулирует раскрытие способностей работника. Положительная функция конфликта заключается в том, что он сигнализирует о неблагополучии в организации. При этом 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 опасными негативными последствиями конфликта являются его затягивание и создание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономи-

Таблица 20.1

## Функции конфликтов в организации

Негативные функции конфликта	Позитивные функции конфликта
<p>Появление дополнительных материальных затрат и потерь вследствие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отвлечения сотрудников от основной работы;</li> <li>• снижения производительности труда;</li> <li>• увольнения обиженных</li> </ul> <p>Формирование противоборствующих группировок</p> <p>Ухудшение социально-психологического климата в коллективе</p> <p>Снижение 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>Активизация личностных и интеллектуальных сил оппонентов</p> <p>Разрядка накопившейся напряженности между конфликтующими сторонами, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• удовлетворенность работников оттого, что их мнение принято во внимание;</li> <li>• предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству;</li> <li>• улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации</li> </ul> <p>Разнообразие мнений при принятии решений</p> <p>Усиление сплоченности между членами группы</p> <p>Появление и закрепление новых правил и взаимоотношений в группах</p> <p>Создание и поддержание нового баланса сил, более соответствующего сложившейся ситуации</p>

ческими, политическими и пр.) могут привести к возникновению кризисной ситуации.

Вместе с тем кризис сам неизбежно порождает конфликты, нарушая динамическое равновесие в организации. Внутренние силы, пытаясь восстановить это равновесие, 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, а при умелых действиях руководителя даже могут приносить пользу. Конфликт не есть нечто исключительное, это не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий, способ взаимодействия сложных систем, вид общения посредством состязания. Но если конфликты возникают слишком часто, а решение их затягивается, значит в организации имеются серьезные проблемы, которые следует диагностировать и решить. В противном случае организация не будет ус-

ешно 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 – важная составная часть процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Это одно из условий антикризисного управления, для реализации которого необходимы:

- осознание менеджерами вероятных предпосылок и причин возникновения конфликтных ситуаций;
- понимание механизма развития конфликта как процесса;
- умение применять в практике управления методы разрешения конфликтов.

## **20.2. 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, плохой организацией работы и несовершенной организацией управления, плохой организацией социального взаимодействия или личностными особенностями членов коллектива (рис. 20.1). Рассмотрим причины конфликтов подробнее.

**1. Причины конфликтов, порожденные трудовым процессом.** Трудовая деятельность предполагает взаимодействие работников, наличие отношений власти и подчинения, деловое общение. Все эти процессы достаточно сложные с точки зрения как их организации, так и исполнения. В них изначально заложены предпосылки противоречий между участвующими субъектами – отдельными сотрудниками, рабочими группами или подразделениями организации.

Данные конфликты возникают в ходе:

- установления и достижения целей;
- распределения и выполнения должностных полномочий и задач;
- распределения ресурсов;
- реализации коммуникаций.

Каждый работник и группа работников организации имеет 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 не осознаваться. Например, работник может не задумываться над своими личными целями, но тем не менее всегда действует в соответствии с ними. Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достиже-

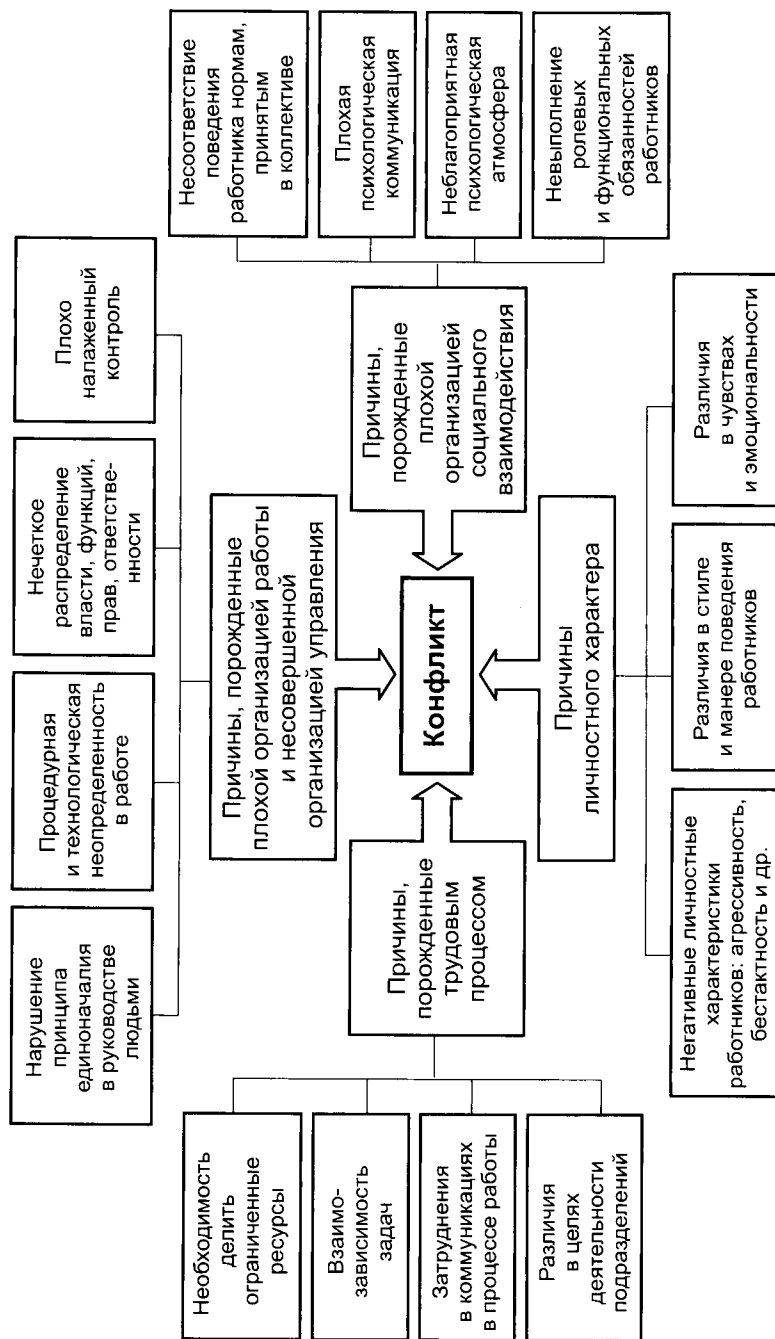


Рис. 20.1.1. Причины конфликтов в организациях



нию 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: служба, занимающаяся бытом 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.

Некоторые работники, преследуя собственные цели, иногда вступают в конфликт с целями других индивидов или целых подразделений. Так, может наблюдаться несоответствие поступков работника принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям: 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, закрепление 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: один работник или целая группа зависят в выполнении задач 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, в результате чего страдают не только интересы, но и престиж руководителя.

Одна из самых распространенных причин конфликтов – **необходимость делить ресурсы**, которые практически всегда ограничены. В процессе распределения ресурсов почти неизбежно создается конфликтная ситуация.

Атмосфера, формирующаяся в процессе работы, во многом зависит от качества **коммуникаций** между членами коллектива. 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, порожденных плохой организацией работы.** К этой группе причин можно отнести:

- нарушение принципа единоначалия в управлении людьми;
- процедурную и технологическую неопределенность в работе;
- нечеткое распределение власти, функций, прав и ответственности и др.

Эти ошибки в организации управления приводят к тому, что в процессе работы люди не понимают свои функции, права, границы ответственности, а это часто способствует выяснению отношений, появлению взаимных претензий, и как следствие – возникновению конфликтов.

Следует заметить, что в антикризисном управлении не должно возникать причин конфликтов, связанных с плохой организацией работы.

**3. Причины конфликтов, вызванных плохой организацией социального взаимодействия**, т.е. недостаточным вниманием руководителя к вопросам организации сотрудничества и формированию социально-психологического климата в коллективе.

К этой группе причин конфликтов относятся:

- несоответствие поведения работников нормам, принятым в коллективе;
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе, вызванная образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями сотрудников, действиями руководителей и др.;

плохая психологическая коммуникация (работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями и интересами своих коллег); невыполнение работниками ролевых и функциональных обязанностей из-за низкой дисциплины, непонимания значимости или срочности задания и т.п.

Данная группа причин также не является объективно неизбежной. Сознательные и целенаправленные действия руководителя по налаживанию сотрудничества могут свести возможность возникновения конфликтов в силу указанных причин к минимуму.

**4. Причины конфликтов, вызванных личными особенностями членов коллектива.** К этой группе причин относятся:

различия стиля и манеры поведения работников;

различия в чувствах и эмоциональности;

негативные личностные характеристики работников: агрессивность, бестактность, невнимание к потребностям других людей и т.п.

В табл. 20.2 дана характеристика объективности существования перечисленных причин возникновения конфликтов и приведены общие рекомендации по устранению или уменьшению вероятности их возникновения.

Таблица 20.2

**Характеристика объективности существования причин конфликтов и действия по их устранению**

№ пп.	Причины	Характеристика объективности существования	Действия, рекомендуемые для менеджера антикризисного управления
1	Порожденные трудовым процессом	Во многих случаях неизбежны	Может помочь налаживание управленческой коммуникации, оперативного доведения до работников информации, четкого контроля
2	Порожденные плохой организацией работы	Не должны существовать	Совершенствование организации труда и управления
3	Порожденные плохой организацией социального взаимодействия	Имеют реальную основу при невнимании руководителя к проблеме	Целенаправленное формирование организационной культуры, налаживание сотрудничества и социального взаимодействия между работниками
4	Личностного характера	Реально существуют, но могут быть сглажены	Формирование норм поведения в коллективе

Рассмотренный перечень причин может быть дополнен. 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 причиной могут быть и другие факторы.

На вероятность возникновения той или иной причины конфликта оказывают влияние демографические характеристики работников (пол, возраст). Например, установлено, что для женщин более характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями — заработной платой, распределением премий, предоставлением отпусков. 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.

### **20.3 Процессуальные характеристики конфликтов**

Руководитель, стремящийся реализовать принципы антикризисного управления организацией, должен осознавать, что конфликт — это не спонтанное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве; у него есть почва, на которой он развивается, есть участники, придерживающиеся противоположных точек зрения, имеющие различные цели, интересы, суждения. Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять. Процесс конфликта состоит из четырех стадий (рис. 20.2).

**1. Стадия возникновения конфликтной ситуации.** Конфликтная ситуация возникает в том случае, когда интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, однако открытого столкновения 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 особенность этой ситуации — возникновение *предмета конфликта*, основного противоречия, из-за которого и ради решения которого стороны вступают в борьбу.

Внешними признаками конфликтной ситуации являются напряжение отношений между сотрудниками, появление негативных установок, неадекватные ситуации, эмоциональные проявления и т.д.

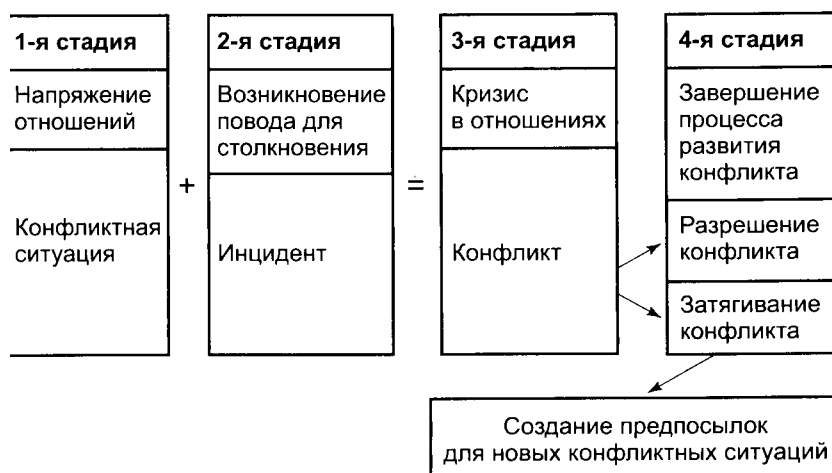


Рис. 20.2. Процесс развития конфликта

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.** Происходит какое-либо событие, которое является поводом (инцидентом) для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов (субъектов конфликта). Инцидент может возникнуть целенаправленно или случайно, быть как объективным, так и субъективным, т.е. существующим только в воображении конфликтующих сторон.

3. **Стадия кризиса в отношениях.** Конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Наступает кризис в отношениях, который 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.** 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:

- причин конфликта;
- субъектов конфликта и их личностных психологических качеств;
- прогнозируемых последствий конфликта;
- умения и желания руководителя налаживать социальные взаимодействия и др.

Однако установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает 90%; если же конфликт пытаются разрешить на стадии кризиса в отношениях – только 5%.

Разрешением конфликта в полном смысле слова является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

#### **20.4 Антикризисное управление конфликтами**

В теории и практике управления конфликтами в рабочих ситуациях известны две стратегии:

- 1) предупреждение конфликтов;
- 2) разрешение конфликтов.

**Стратегия предупреждения конфликтов** имеет своей целью создание таких условий работы и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможность возникновения конфликтов сведена к минимуму.

Реализация этой стратегии предусматривает проведение 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 со стороны руководителя анализ реальных конфликтов и определение методов их разрешения (рис. 20.3).



Рис. 20.3. Этапы и методы управления конфликтом

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Организационно-структурные методы** – это проведение изменений в структуре организации:

- четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, полномочий и ответственности, что предотвращает возможные столкновения и помогает «навести порядок», если конфликт уже получил развитие;
- использование координирующих механизмов: установление иерархии полномочий, а 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, что объединяет работников, создает сплоченный коллектив, вследствие того вероятность развития конфликтов значительно уменьшается. Повышению сплоченности коллектива и его «сработанности» способствует информированность 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, 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 следующие.

1. 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 игнорируется их несогласие с положением вещей. 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 конф-



тика может проявляться в следующих формах: молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидника, едкие замечания по их поводу за их спиной; переход на чисто деловые отношения, полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.

2. Противоборство, конкуренция – это попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, игнорирование мнения других участников конфликта: 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 поведения, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, а другая проигрывает. Недостаток этого метода 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 метод 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 дает долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддерживать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, завтра может отказаться от сотрудничества.

3. Приспособление, которое в действительности означает подавление или сглаживание конфликта. В этом случае руководитель отказывается признать наличие конфликта и любой ценой пытается поддерживать хорошие отношения в коллективе. Он старается противодействовать напряженности, используя призывы и уговоры: «не надо сердиться», «это не имеет большого значения», «мы все одна команда» и др. При этом он делает вид, что все в порядке и продолжает действовать, как будто ничего не происходит. В результате может наступить мир, но проблема, послужившая причиной конфликта, остается нерешенной. Эмоции загнаны внутрь, но они 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 в отношения в коллективе. Эта же тактика целесообразна, если оппоненты в данное вре-

мя 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 метода свидетельствует тот факт, что конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения.

4. Разрешение конфликта через компромисс, т.е. для каждой из сторон принимаемое решение не будет проигрышным.

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, а решается как арифметическая задача: поделить что-то поровну, «по справедливости». При этом не проводится тщательного анализа других возможных вариантов решения. И хотя это, безусловно, является достижением в разрешении конфликтной ситуации, для каждой из сторон решение поделить что-то «поровну» может быть не лучшим вариантом.

5. Разрешение конфликта через сотрудничество, т.е. 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 что-то выиграть. Здесь вместо положения «Я должен выиграть, поэтому я должен помешать выиграть тебе» действует другое положение: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл». Преимущество такого метода в улучшении взаимоотношений людей и отсутствии отрицательных последствий конфликта. Кроме того, обе стороны, выигрывая, склонны поддержать и реализовать принятое решение.

При разрешении конфликтов можно пользоваться любым из рассмотренных методов. Действия руководителей и других членов трудового коллектива должны зависеть от конкретной ситуации, причины, предмета конфликта, личностных особенностей участников. Подход к разрешению конфликта в каждом случае будет индивидуальным. Знания из области управления конфликтом должны помочь менеджерам перейти от конфронтационного мышления к сотрудничеству.

## **20.5. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении**

Большинство хозяйствующих организаций являются сложными социо-техническими системами со множеством технических, технологических, информационных взаимодействий и социальных вза-

мосьвязей, которые требуют определенной упорядоченности и постоянного регулирования. Все эти взаимодействия обеспечивают сотрудники организации. Поэтому важной задачей антикризисного управления является налаживание их эффективной совместной деятельности.

Организацией принято называть группу людей, сознательно работающих вместе для достижения общих целей. Таким образом, основами существования организации являются совместная постановка целей и совместная деятельность работников (сотрудничество). Для налаживания сотрудничества необходимо уделять внимание как факторам организации и регламентации труда, так и созданию необходимого социально-психологического климата, формированию организационной культуры, сознательному и целенаправленному формированию коллектива.

Потребность в организации и регламентации труда связана с тем, что деятельность современных организаций носит, как правило, сложный характер: используются сложные технологии; в процессе управления циркулирует большое количество информации; производственная деятельность требует участия множества работников, имеющих различные профессии и квалификацию. Все это определяет необходимость специализации и координации трудовых операций.

Специализация видов деятельности и отдельных трудовых операций закрепляется в соответствующих регламентирующих документах. Для рабочих это может быть, например, технологическая карта или другая рабочая документация, для работников аппарата управления — должностная инструкция или какой-то другой вид описания выполняемых работ. От того, насколько рационально организована трудовая деятельность, насколько четко разделены и закреплены полномочия, права и ответственность за работниками в большой степени зависит эффективность их взаимодействия.

Большую роль в создании атмосферы сотрудничества играет также целенаправленное формирование социально-психологического климата и организационной культуры. При этом менеджер, руководствующийся принципами антикризисного управления, должен поощрять активность и инициативу работников, их взаимопомощь и взаимную поддержку; воспитывать у работников чувство гордости профессией, историей и традициями организации; изучать и направленно формировать ценностные ориентации и мотивы трудовой деятельности работников; учитывать индивидуальные психологические особенности личности.

Таким образом, должны осуществляться целенаправленное формирование поведенческих правил, регламентация поведения работников и рабочих групп, стандартизация группового поведения. Это необходимо для того, чтобы работникам было ясно, какого поведения ожидает от них организация, какие действия получают одобрение, а какие будут отвергнуты как нежелательные.

Особая роль в создании атмосферы сотрудничества принадлежит *трудовому коллективу* — совокупности работников, объединенных общими целями и процессом труда в одной организации. Трудовой коллектив организации состоит из множества взаимосвязанных первичных коллективов — групп работников, выполняющих однородные или смежные операции в рамках первичного подразделения организации (отдел, бюро, участок, бригада) и связанных непосредственными и устойчивыми личными контактами в процессе работы. Это образование обладает рядом признаков, наличие которых позволяет говорить о существовании не просто высокоразвитой малой группы, а трудового коллектива.

*Во-первых*, это наличие у всех членов коллектива общей цели.

*Во-вторых*, это отождествление членами коллектива себя с данной группой работников, психологическое признание друг друга, что позволяет им налаживать реальное, а не формальное взаимодействие. В результате такого взаимодействия потенциал коллектива существенно превышает сумму потенциалов каждого из его членов. Это объясняется тем, что коллективный труд позволяет преодолевать ограниченность физических и интеллектуальных способностей индивидов, выполнять большие объемы работ, демонстрируя более высокое качество.

*В-третьих*, это постоянство взаимодействия работников, вследствие чего возникает взаимное влияние членов группы друг на друга, приводящее к формированию общих целей, интересов, пониманию необходимости сотрудничества.

В то же время необходимо учитывать, что не всегда направленность целей и интересов коллектива носит позитивный характер: сплоченный коллектив в некоторых случаях может препятствовать достижению целей подразделения и организации в целом. Поэтому руководитель должен уделять значительное внимание формированию коллектива (подбор работников), нужной целевой направленности действий его членов, созданию необходимой рабочей и психологической атмосферы. Только в этом случае коллектив будет способствовать налаживанию реального позитивно направленного взаимодействия.

В практике управления для налаживания сотрудничества используются различные методы:

- привлечение работников к совместной постановке целей, совместной выработке решений;
- разъяснение работникам перспектив развития организации (или подразделения);
- реализация действий, направленных на сплочение коллектива, на его ориентацию на производительный труд (организация групповой работы, совместного отдыха, проведение праздничных мероприятий) и др.

При налаживании сотрудничества не следует забывать о необходимости учитывать не только цели организации и ее подразделений, но и личные цели работников, их потребности и мотивы. Если руководитель будет игнорировать тот факт, что человек стремится достичь прежде всего свою собственную цель и лишь потом – цели других людей и цели организации, то ему будет сложно построить реально действующий механизм управления.

Взаимоотношения (как между людьми, так и между частями организации) характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т. е. люди (или группы людей) в процессе трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

**Сотрудничество** между работниками – это обязательное условие успешной деятельности организации. **Конкуренция** представляет собой явление более сложное и противоречивое. Оно означает, что один работник в стремлении достичь своей цели противопоставляет себя другим работникам. Задача руководителя – использовать положительные черты этого объективно существующего явления. При высокопрофессиональном руководстве конкуренция может сыграть положительную роль в развитии организации. Например, если конкуренции между сотрудниками придать вид соревнования, то можно обеспечить активный приток новых идей, рост трудового энтузиазма в достижении поставленной цели.

Однако при непрофессиональном управлении конкуренция может перерасти в конфронтацию и иметь следствием конфликты, что является крайне нежелательным для антикризисного управления. Чтобы не допустить неуместную конкуренцию, следует уделять внимание формированию трудовых коллективов, налаживать и стимулировать взаимодействие между работниками, одобрять и поощрять взаимную помощь в работе, поддерживать ровные взаимоотно-

ношения, отслеживать и устранять такие моменты в работе и жизни коллектива, которые создают взаимную неприязнь и осложняют сотрудничество.

### **Вопросы**

1. Какие функции выполняет конфликт в организации?
2. Какие причины могут вызвать конфликт?
3. Каков процесс развития конфликта?
4. Каковы методы разрешения конфликтов?
5. Каковы способы налаживания сотрудничества между работниками?

## Глава 21

# КОРПОРАТИВНОСТЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

**Проблематика.** Является ли корпоративность характеристикой организации? В чем она проявляется? В чем особенность механизма корпоративного управления? Какую роль в управлении играет корпоративная культура? Как формируется корпоративная культура? Является ли корпоративная культура антикризисным фактором развития организации? Почему?

---

### 21.1. Истоки и признаки корпоративного управления

Любая организация построена на интеграции деятельности, которая является следствием управления. Однако интеграция может быть слабо или заметно выраженной; может поддерживаться в определенном состоянии, но может укрепляться и развиваться, переходя постепенно в корпоративность и далее — возможно, в синергию.

**Корпоративность** — это высшая степень интеграции, объединение не только по функциям деятельности, но и по человеческим отношениям внутри организации, а также по отношениям к организации в целом — ее миссии, целям и состоянию. Она проявляется в качестве персонала и результатах совместной деятельности; может возникать стихийно в силу каких-либо обстоятельств, но может быть предметом особого внимания и специального управления. В этом случае говорят о корпоративном управлении.

**Корпоративное управление** представляет собой такой тип управления, который построен по признакам корпоративности, включающим некоторые особенности объекта управления (корпорации) и всю организацию управления, опирающуюся на корпоративную культуру, на все факторы ее формирования и проявления. Оно возникло как потребность интеграции деятельности не только по организационным, но и по социокультурным параметрам. Сотрудничество и согласие, взаимопонимание и взаимоподдержка, гармония интересов и ценностей становятся факторами повышения произ-

водительности труда, способствуют разработке новых идей и общему ускорению развития организации.

Корпоративное управление отражает потребность повышения человеческого фактора в управлении организацией, а также современные тенденции диверсификации и интеллектуализации деятельности.

Для корпоративного управления характерны наличие акционерной собственности; профессиональное управление; особый механизм решения проблем (собрание акционеров – стратегические проблемы, технологии менеджмента – текущие проблемы); общие цель и стратегия развития; корпоративная культура; организационная устойчивость; гармоничное сочетание формального и неформального управления; атмосфера доверия, уверенности, коллегиальности и оптимизма.

### **21.2. Корпоративная культура как потребность и фактор антикризисного управления**

Ядром корпоративного управления является **корпоративная культура** – комплекс социальных норм поведения в организации, ценностей, установок и привычек. Корпоративная культура важна для управления любой организацией, но особое значение она имеет для организаций, в которых имеются признаки возможного кризиса.

По определению американского исследователя С. Роббинса, «корпоративная культура – это социальный клей, который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения». По его мнению, именно корпоративная культура «... определяет образ организации, то есть формирует черты, позволяющие отличать одну компанию от другой; влияет на процесс формирования и распространение корпоративной идентичности; способствует повышению сознательности, то есть увеличению числа обязательств, добровольно принимаемых сотрудниками по отношению к организации; установлению системы приоритетов, в которой личная выгода занимает отнюдь не лидирующие позиции; и, наконец, содержит механизмы контроля, определяющие характер и стиль поведения служащих, что, в свою очередь, дает возможность не только усиливать логичность и последовательность их деятельности, но и прописывать сценарии, наиболее адекватно отражающие специфику организационного процесса»<sup>1</sup>.

Корпоративная культура – комплекс факторов поведения человека (ценности, мотивы, интересы и пр.) в организованном сообществе людей (корпорации) объединенных общей целью.

<sup>1</sup> Robbins, Stephen P. Essentials of organizational behaviour. Prentice-Hall, Inc. – New Jersey, 1994. – P. 248.



Корпоративная культура проявляется в тех возможностях, которые компания предоставляет своим сотрудникам, и в отношении сотрудников друг к другу и к компании, что можно выяснить и оценить по следующим параметрам:

1) проявление личной инициативы: степень ответственности, творческий подход, самостоятельность, положительное отношение к инновациям;

2) допустимый риск: оценка ситуаций, система ограничений, готовность к риску;

3) организованность в работе: ясность и реальность ожиданий, распределение функций, система контроля;

4) интеграция деятельности: степень согласованности, знание межфункциональных функций, взаимодействие;

5) система коммуникаций: информационное обеспечение деятельности, ценность информации, взаимопонимание служащих;

6) контролинг: система мониторинга деятельности, характер отклонений и противоречий, механизмы устранения отклонений;

7) идентификация служащих с организацией: система интересов и ценностей, общие цели, миссия и идеалы организации;

8) мотивация персонала: критерии поощрений, ротация персонала, приоритеты в оценках деятельности;

9) способы разрешения конфликтов: своевременность, распознавание, результаты;

10) ритуалы делового поведения: субординация, оформление документов, форма одежды и формы деловых контактов.

По этим характеристикам можно определить тип корпоративной культуры: степень открытости, креативность, демократичность, результативность, рефлексия.

Корпоративная культура может формироваться стихийно, но при этом роль ее в антикризисном управлении может быть снижена, ибо не все ее элементы будут действовать в комплексе. Однако корпоративную культуру можно формировать сознательно, и тогда она становится элементом объекта управления. В этом случае менеджер управляет не только (а может быть, и не столько) деятельностью, но и культурой этой деятельности, т.е. ее результатом — не только непосредственным, но и опосредованным (ценности, отношения, ожидания и пр.).

По мнению американского автора Д. Джаффи<sup>2</sup> (и с ним трудно не согласиться), корпоративная культура служит также инструмен-

---

<sup>2</sup> Jaffee D. Organization Theory: tension and change. McGraw-Hill International Editions. — New-York, 2001.

том интеграции людей и процессов в организации. Таким образом, корпоративная культура превращается в механизм управления, что не отрицает ее роли как объекта управления. Когда корпоративную культуру формируют не только для повышения производительности и результативности, но и для эффективности управления, и используют как средство управления, позволяющее решать наиболее сложные и неординарные проблемы, это свидетельствует об усилении ее роли. Для антикризисного управления это обстоятельство имеет особое значение: опасность кризиса проявляется менее остро, когда можно в решении проблем опираться на феномен корпоративной культуры.

### **21.3. Факторы проявления и изменения корпоративной культуры**

Для того чтобы оценить корпоративную культуру, надо исследовать ее проявление и изменения, происходящие в ней.

Корпоративная культура очень динамична во всех своих проявлениях. Она имеет свойства быстро разрушаться (что влечет за собой, как правило, весьма отрицательные последствия), трудно восстанавливаться и быстро укрепляться. В этом большую роль играет внешняя и внутренняя среда. Вот почему корпоративной культурой надо управлять и это требует как научного подхода, так и соответствующего ему искусства управления.

Для управления корпоративной культурой необходимо знание факторов, влияющих на ее формирование и изменение.

Во-первых, это **общие факторы**, которые лишь косвенно, т.е. через другие факторы, влияют на корпоративную культуру, но в отдельных случаях и ситуациях могут воздействовать весьма активно. К этим факторам относятся экономическая, социальная, политическая и технологическая среда организации, а также среда конкуренции и среда глобализации. Каждую из них можно рассмотреть подробнее и разделить на совокупность факторов. Влияние на корпоративную культуру этих видов общей среды очевидно и понятно (рис. 21.1).

Во-вторых, это **внешние факторы**: поставщики, потребители и рынок труда. Эти факторы ограничивают возможности формирования и изменения корпоративной культуры, приносят в нее свои интересы и ценности, свое отношение к организации. Конечно, существует и обратное влияние, но оно чаще всего проявляется в неформальном виде, или в рекламе, выборе вариантов деловых отношений.

В-третьих, это **внутренние факторы**, оказывающие наиболее сильное воздействие на формирование и их изменение корпоративной

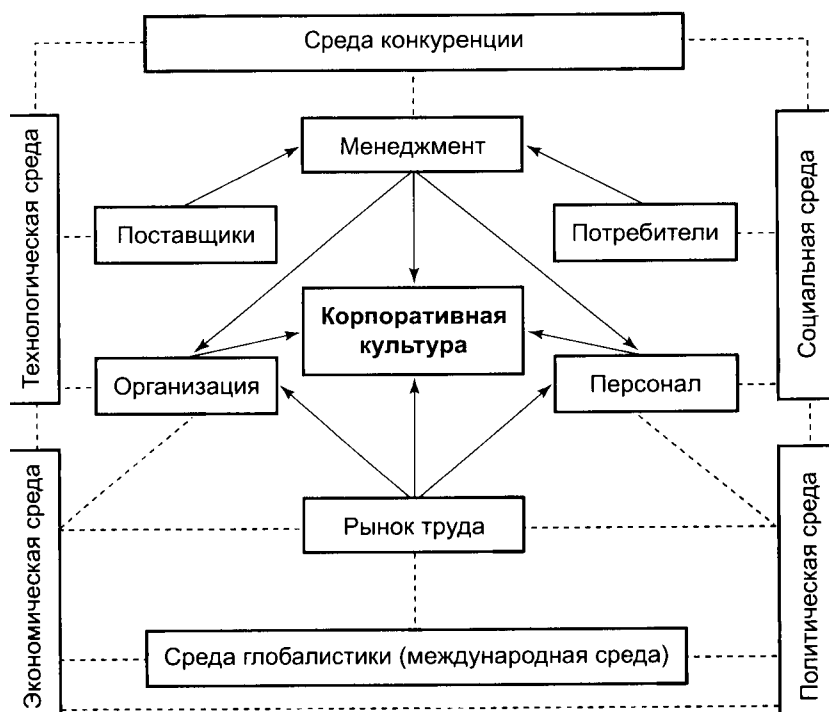


Рис. 21.1. Основные факторы общей, внешней и внутренней среды, влияющие на формирование корпоративной культуры

культуры: менеджмент, персонал, организация. Качество этих факторов является основным в определении типа корпоративной культуры и тенденций ее развития.

Разнообразие типов корпоративной культуры отражает возможности управления ею и с помощью ее, а также тенденции развития в соответствующих условиях функционирования организации (рис. 21.2).

Корпоративная культура может быть адаптивной и неадаптивной по отношению к внешней и внутренней среде. При наличии *адаптивной* корпоративной культуры явное предпочтение отдается инициативности персонала, инновациям, интересам потребителя, неформальному лидерству. При наличии *неадаптивной* корпоративной культуры предпочтения иные: устойчивое и последовательное развитие, стабильность персонала, дисциплина, предельная четкость организации деятельности, жесткий контроль и ответственность.

Дж. Соненфельд выделил четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб», «академия» и «крепость».



Рис. 21.2. Признаки корпоративной культуры

«Бейсбольная команда» формируется в условиях значительных изменений внешней среды, требующих хорошей обратной связи, оперативного принятия решений, внутренних организационных изменений, способности работать в условиях высокого риска. Здесь особо ценятся талант и новаторство, решительность и прагматичность. Наиболее типичные компании с такой корпоративной культурой – рекламные агентства, киностудии и др. Этот тип корпоративной культуры связан с опасностью кризиса и с возможностями быстрого его преодоления.

«Клуб» характеризуется ценностью взаимоотношений, интеграцией в группе, верностью традициям, наличием стажа и опыта, ростом карьеры. Это может быть культура гибкой внутренней организации, использующей ротацию персонала, постепенного прогресса

а. Однако во внешнем своем проявлении она может выглядеть консервативной даже в случае успешного развития.

Корпоративная культура типа «академия» продолжает некоторые характеристики «клуба». Она построена на стабильности и уверенности, в ней ослаблены процессы горизонтальной ротации персонала, поощряются специализация (опыт и квалификация) до уровня экспертной работы, значительный приоритет отдается профессионализму и трудолюбию.

Корпоративная культура «крепость» обычно формируется в кризисной для организации ситуации. Главными приоритетами в ней становятся возможность выживания и способность приспособления к внешней среде. Ради этого организация идет на сокращение персонала или объема его деятельности в соответствии с условиями реорганизации. Другие ценности уходят в тень. Это культура рациональной жертвенности, когда балластом могут оказаться даже очень ужные вещи. Она может представлять опасность для некоторых работников, однако в экстремальной ситуации при наличии этой культуры отдельные сотрудники могут проявить неожиданные, ранее скрытые способности – например, развитие карьеры у упоминавшегося уже Ли Якокки.

В процессах антикризисного управления, реорганизаций, слияний и поглощений часто возникает так называемый **культурный разрыв** – столкновение культур различного типа. Практика показывает, что 50% приобретенных компаний продается в течение последующих пяти лет, а по некоторым данным, 90% объединений не достигают планируемых показателей. Интеграция финансовых систем и производственных технологий меньше всего вызывает трудности; чаще всего проблемы возникают при взаимодействии разных типов корпоративных культур. Особенно остро эта проблема проявляется в открытой экономике при возникновении транснациональных компаний.

Изменение корпоративной культуры при слиянии компаний или изменение обстоятельств кризиса является сложной проблемой менеджмента, для разрешения которой часто используется прием **лидерства символов**: введение девизов, принципов, кодексов, способствующих возникновению новых корпоративных ценностей. Конечно, эти символы необходимо подкреплять действиями, личным примером, соответствующими организационными формами и процедурами – тогда они будут приниматься. Но это прием временно действия – далее необходимо постепенно переходить от лидерства символов к реальным ценностям, что невозможно без большой аналитической работы. Корпоративная культура чаще всего иссле-

дуются с помощью тестирования, целенаправленного наблюдения, социометрического анализа, классификации факторов, нормативного экспериментирования (рис. 21.3).

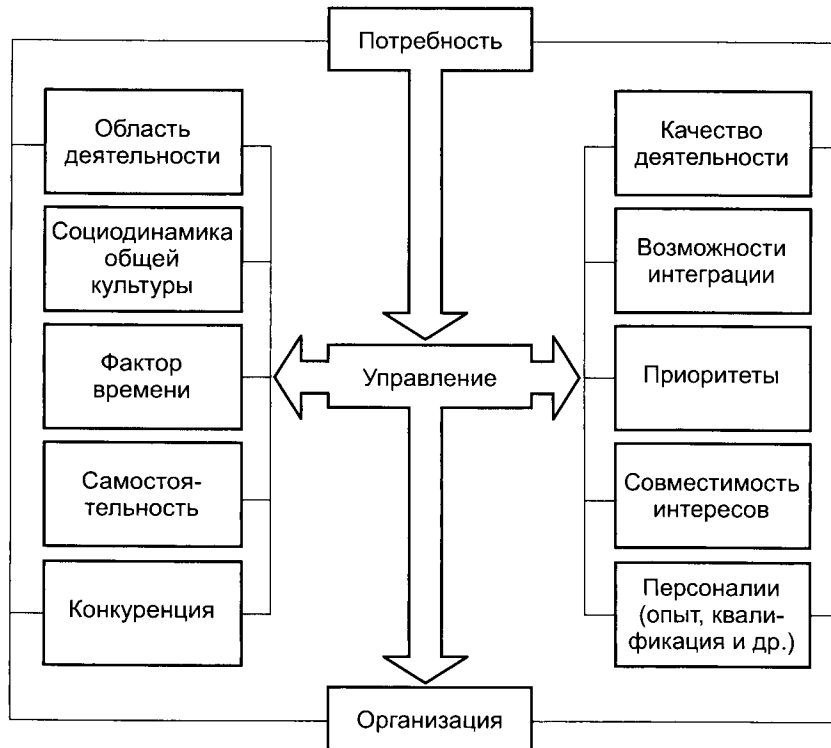


Рис. 21.3. Факторы формирования корпоративной культуры в процессах управления

#### 21.4. Принципы формирования корпоративной культуры

При формировании корпоративной культуры необходимо руководствоваться принципами, которые помогают систематизировать управление, не терять приоритетов, учитывать особенности организации и реальности ее функционирования (рис. 21.4).

**Принципы** – это правила, которым следуют в процессах управления формированием корпоративной культуры. К ним относятся:

1) принцип формирования корпоративных ценностей – главный принцип. Именно ценности являются ядром корпоративной куль-

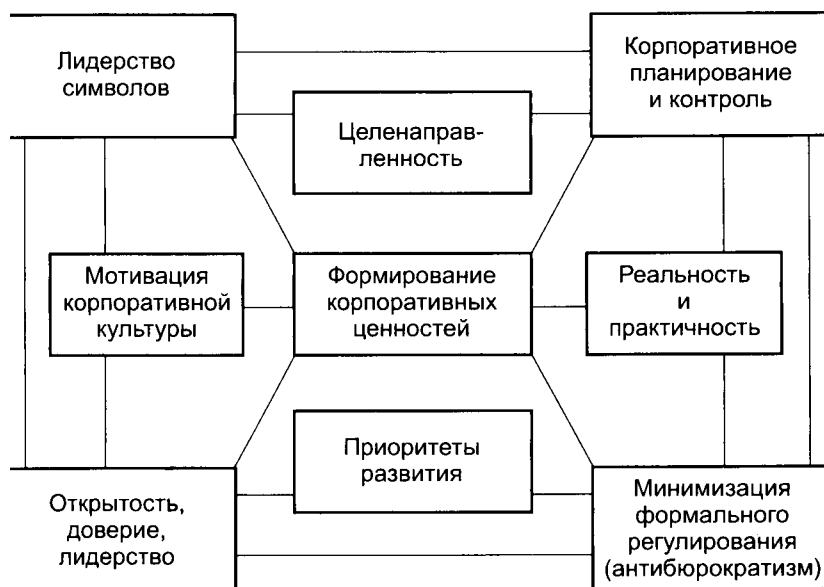


Рис. 21.4. Принципы формирования корпоративной культуры в процессах управления

уры, но не ценности вообще, а такой их набор, который определяет целостность всех характеристик корпоративной культуры;

2) принцип целенаправленности, помогающий сформировать не только систему ценностей, но и всех других характеристик: социальные нормы, коммуникации, инициативность и инновационность и др.;

3) принцип приоритетов развития, отражающих тенденции, ограничения и слабые стороны организации, методы решения проблем;

4) принцип мотивации корпоративной культуры, поддержки инноваций и инициативы, социального партнерства и творчества;

5) принцип реальности и практичности всех символов корпоративной культуры, обеспечения их действиями, учета специфики организации и ее состояния;

6) принцип минимизации формального регулирования, т.е. предпочтение неформального подхода, антибюрократизм в управлении формированием корпоративной культурой;

7) принцип открытости в действиях менеджмента, доверия и лидерства;

8) принцип корпоративного планирования и контроля; установление критериев оценок, всеобщее участие, поощрение самоконтроля;

9) принцип лидерства символов (девизы, кодексы, корпоративные праздники и пр.).

Пока лишь немногие российские менеджеры осознали тот факт, что эффективное управление корпоративной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом компании и значительным фактором антикризисного управления.

Согласно одному из определений **корпоративной культуры** это система материальных и духовных ценностей, присущих организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других организаций в определенной социально-экономической среде и проявляющихся в поведении, взаимодействии с окружающей средой. Это хорошее определение, однако понятие корпоративной культуры не следует сводить только к ценностям, хотя они и играют главную роль, — оно предполагает более богатый набор факторов поведения организации и в организации.

Оценить результат корпоративной культуры очень сложно: он не всегда выражается в точных показателях и в текущий момент времени. Однако выразить этот результат можно в следующих реально оцениваемых факторах: управляемость, конкурентоспособность, устойчивость в кризисных ситуациях, инновационный потенциал, перспективность (реалии будущего), сотрудничество (согласие), социальное партнерство, верность персонала идеалам организации (понимание и принятие миссии), человеческий капитал, лояльность.

Как можно сформировать корпоративную культуру?

Прежде всего необходима программа преобразования управления в этом направлении, в которой должны быть указаны цель преобразования, анализ факторов формирования корпоративной культуры, комплекс рекомендаций, рассчитанных во времени и в организационных формах (полномочия, функции, нормативы, регламенты, контроль и пр.).

Цель должна содержать ясное и полное описание всех характеристик корпоративной культуры, которую необходимо достичь.

Программу невозможно разработать без анализа действующих ценностей и проектирования их изменения, практической систематизации и дополнения. Ценности составляют основу корпоративной культуры, но они должны быть дополнены социальными нормами, установками, ожиданиями и т.п.

Средствами формирования корпоративной культуры могут быть система отбора и распределения персонала; формирование коллективов подразделений; идеология (например, в одной фирме создан идеологический отдел, в задачи которого входят разъяснение мис-



ии и программы реформирования фирмы, стимулирование персонала к активному участию в делах, повышение инициативности и пр.); мифы; корпоративные праздники; которые объединяют сотрудников компании; встречи с руководством; создание музея компании; корпоративные издания; ротация персонала; повышение образовательного уровня (обучение) кадров.

Кроме того, средством формирования корпоративной культуры являются социальные нормы поведения сотрудников в организации и общения менеджеров с сотрудниками. Можно образно представить положительные и отрицательные нормы такого поведения в следующих установках:

*положительные*

- 1) нет человека без слабостей, но и слабости в определенных условиях могут играть весьма положительную роль;
- 2) умеи владеть собой — это повышает авторитет и уменьшает конфликтность;
- 3) надо уметь слушать и слышать, слышать и понимать, понимать и реагировать;
- 4) уметь не только смотреть, но и видеть;
- 5) если ты кричишь, значит, ты не прав (восточная мудрость);
- 6) не говори больше сути;
- 7) знание положительного ценнее, чем знание отрицательного;

*отрицательные*

- 1) инициатива наказуема;
- 2) не высовывайся — опасно для жизни;
- 3) тише едешь, дальше будешь;
- 4) делай, что требуют, и не торопись делать — может быть, будет команда отставить;
- 5) мои интересы превыше всего;
- 6) у меня нет времени цацкаться с вами;
- 7) у меня нервы не железные.

Можно продолжить перечисление различных формул поведения. Но главное — надо понять, что они во многом обусловлены наличием или же отсутствием корпоративной культуры.

В программе формирования корпоративной культуры необходимо предусмотреть изменение отрицательных формул поведения и взаимоотношений на положительные. Новые формулы поведения вводятся посредством личного примера менеджера, требований к персоналу, изменения организации деятельности, функционально-го распределения персонала, регулярного проведения мероприятий, укрепляющих модели поведения (праздники, встречи, обсуждение проблем, публичное поощрение и др.

Иногда понимание корпоративной культуры сводят только к внешним признакам ее проявления: униформа, хорошая организация рабочего и пр. Однако главное в ней — это ценности, которые являются господствующими в организации, влияющими на активность, мотивированность деятельности работников, их отношение друг к другу и своему делу, стиль поведения, самоорганизацию.

Одно из средств формирования корпоративной культуры — разработка и использование кодекса корпоративной культуры.

### **Вопросы**

1. В чем состоит особенность корпоративного управления?
2. Какую роль играет корпоративность в антикризисном управлении?
3. Как формируется корпоративная культура и можно ли управлять процессами этого формирования?
4. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?
5. В чем проявляется корпоративное развитие организации?

# Часть V

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЦЕССЫ ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

---

### Глава 22

#### 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?

---

##### **22.1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций**

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

Предприятие с позиции менеджмента — объект управления, в котором осуществляются технические, коммерческие, финансовые, страховых, учетные и административные операции (рис. 22.1). 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.

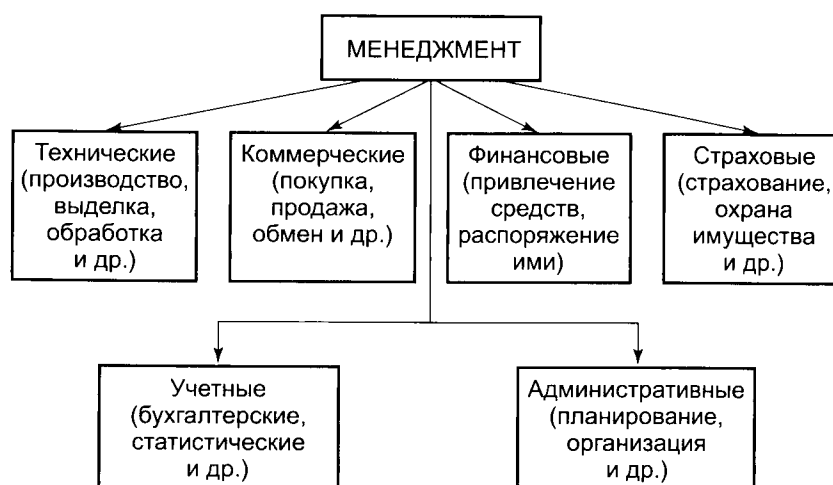


Рис. 22.1. Основные операции, осуществляемые на предприятии, с позиции менеджмента

Общими для предприятий и для домохозяйств является стремление к устойчивому развитию, снижению 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: можно ли предсказать экономическое будущее? как спасти предприятие или домохозяйство от краха? какова при этом роль государства? из чего складывается механизм государственного регулирования?

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 может оказаться, что не только задача оптимизации не будет выполнена, но и возникнет 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. Причиной разорения домашнего хозяйства может быть отсутствие денежных средств для оплаты расходов по его ведению и воспроизводству. Крах предприятий вызывается в том числе и тем, что после вычета всех расходов прибыль оказывается равной нулю или даже менее того. Разрушение культуры и об-

разования происходит из-за отсутствия у государства средств на эти цели. Следствием является обострение социальной обстановки.

Итак, что же может служить причиной нарушения равновесия хозяйствующего субъекта в условиях рынка? Во-первых, это наличие монополии; во-вторых вмешательство государства; в-третьих, инфляция; в-четвертых, 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<sup>1</sup> кризисы можно классифицировать следующим образом:

- *кризис как результат «внешнего» шока* – под кризисом понимается ситуация, когда продолжение экономического развития той или иной географической общности оказывается заблокированным из-за нехватки ресурсов, связанной с природными или экономическими катастрофами;
- *циклический кризис*, т.е. фаза устранения напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических 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, оказывается не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным;
- *кризис способа производства*, характеризующийся обострением противоречий, которые развиваются в недрах наиболее важных институциональных форм – форм, определяющих режим накопления. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируется 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 Р. Буайе выделяет четыре типа кризисов: 1) «нарушение характера», 2) «частичное нарушение в системе регуляции», 3) «кризис системы регуляции», 4) «кризис режима

<sup>1</sup> Буайе Р. Теория регуляции: Критический анализ / Пер. с франц. Н.Б. Кузнецовой. – М.: Наука для общества. 1977. – С. 192.

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, остальные — соответственно к 3-му и 4-му типам. Взаимосвязь институциональных форм, режима накопления, механизмов регуляции и кризисов показана на рис. 22.2.

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности — такова цель исследовательской деятельности менеджера, государственного аппарата управления, 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» 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. Централизованное планирование и управление были формами государственного регулирования при осуществлении социально-экономической политики КПСС. Но государственное регулирование в директивно-плановой экономике и государственное регулирование в рыночной экономике — это различные понятия.

Требуется определенного переосмысления понятие «экономическая эффективность», которое определяется комплексом понятий:

- 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, например, 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, 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

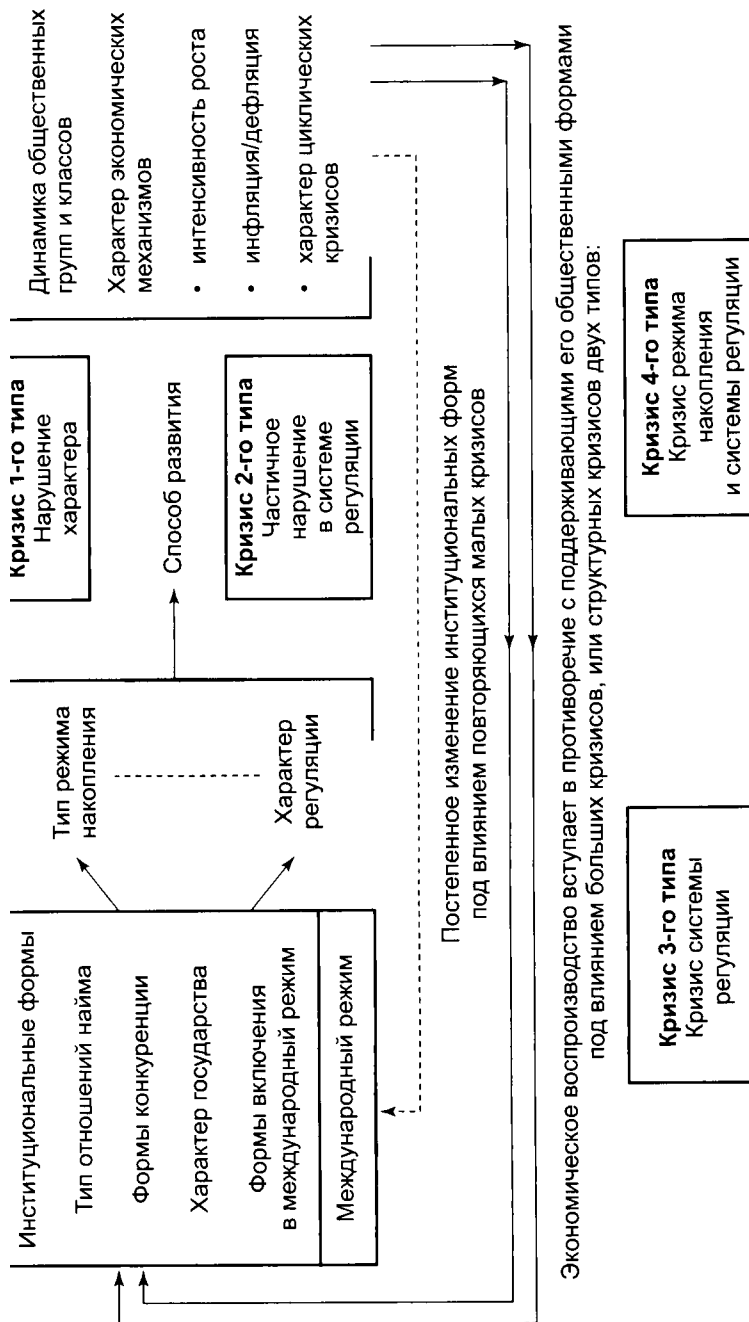


Рис. 22.2. Взаимосвязь различных категорий: институциональных форм, режима накопления, механизмов регуляции и кризисов

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: потребители распределяют свои доходы таким образом, чтобы добиться максимального удовлетворения своих потребностей с учетом уровня дохода и цен на приобретаемые товары.

Все это 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 является, *во-первых*, устаревшее мышление, избавиться от которого невозможно при отсутствии эффективной системы образования и открытости внешнему миру. Большинство российских специалистов и руководителей 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. При отсутствии такого понятия нельзя выработать адекватный подход к компромиссам и выбору альтернатив для принятия наружного решения.

*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. Это ввелось в со-



вание людей: подчиненные скрывают неприятные известия от начальников, нередко приукрашивают действительность.

*В-третьих*, старые страхи ведут к оборонительной реакции. Раньше экономические трудности решались проведением реорганизации, которая маскировала провалы. Издержки этой меры возлагались на трудовой коллектив предприятия, членами которого испоряжались, как неодушевленными предметами («винтиками»). В связи с этим многие люди до сих пор 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 способа экономического роста.** Это преобразование 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 поиск ответов на вопросы, происходит ли заметное изменение образа жизни, происходят ли 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, что для их решения требуется множество специалистов и исследователей.

**2. Поиск условий распространения инноваций.** Поскольку инновации могут быть не только полезными, но и бесполезными, а также преждевременными, когда условия на микро- или макроуровне не приспособлены к их восприятию, очень важно определить факторы, которые в условиях кризиса определяют распространение инноваций.

**3. Определение различий между локальными и глобальными изменениями.** Необходимо различать дополнительные инновации в рамках существующей логики нововведений и структурные изменения, трагивающие саму эту логику. Следует подчеркнуть, что новое часто накладывается на старое. В этом случае переход от одного способа регулирования к другому совершается путем смены поколе-

ний — это относится как к занятому персоналу, так и к используемым зданиям, сооружениям, оборудованию.

**4. Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений.** Предпринимаемые изменения могут или не привести к цели, или вызвать непрогнозируемые последствия. Поэтому с точки зрения менеджмента важно определить, 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 в том случае, когда населению предоставляются государственные услуги. Для большинства граждан это единственная возможность прямого контакта с государством. Население судит об эффективности политики регулирования кризисных ситуаций, определяя, насколько последствия этой политики отражаются в их повседневной жизни.

## **22. 2. Роль государства в рыночной экономике**

Анализ итогов реформ в современной России показывает, что их идеологи, руководствуясь лозунгом «Реальный социализм побежден капитализмом», предприняли попытку перенести в 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 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 формированию многообразия институтов, без которых рыночная экономика нормально функци-

нирывать 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 сейчас имеется не рынок, на котором господствует честная 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 россиян осмысление этого феномена, как и всей современной теории регулирования, имеет непреходящее значение.

Центральная проблема развития — это взаимодействие между государством и рынком. Это вопрос не о том, должно ли государство вмешиваться в экономику. 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, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды.

Вмешательство государства необязательно должно выражаться организации какой-либо деятельности — это могут быть регулирование частной активности, финансовая поддержка или трансферт товаров и услуг и т.д.

На рис. 22.3 показаны отношения между государством и рынком в четырех взаимосвязанных аспектах: развитие человека, внутренняя экономика, международная экономика и макроэкономическая политика. Внутренняя экономика без чрезмерных «перекосов» вознаграждает тех, кто формирует свой человеческий капитал более бережно, чем это делает «перекошенная» экономика. В то же время образование способствует тому, что внутренняя экономика становится более производительной в силу ускоренного освоения новых технологий.

Стабильная макроэкономика помогает внутренней системе цен, поскольку препятствует инфляции. Но эффективная микроэкономика также облегчает возможность поддерживать инфляцию на низком уровне: чем ниже жизнеспособность предприятий, тем меньше потребность в субсидиях, усиливающих дефицит государственного сек-

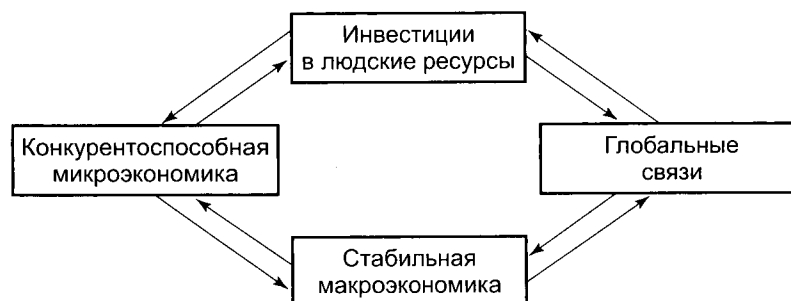


Рис. 22.3. Взаимодействие элементов стратегии развития, благоприятной к рынку

тора. Все четыре направления деятельности по праву заслуживают того, чтобы ими заниматься, и результаты, по-видимому, будут несоизмеримо более надежными, если все эти направления будут осуществляться одновременно.

Реформы предполагают коренные изменения в обязанностях государства, предприятия и гражданина. 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 полномочиями 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 совершенствоваться 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, защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за действиями власти.

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

Занятые в ней люди, как известно, не сообщают органам статистики о своем хозяйственном обороте, поэтому прямая, статистически полная и достоверная оценка масштабов теневой экономики невозможна. Однако эта задача не является неразрешимой.

«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, а также их интересы. Соответствующие типажу, 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, а также коррумпированные представители органов власти и управления, берущие крупные взятки, торгующие государственными должностями и интересами. Эти элементы формируют своеобразную надстройку теневой экономики, составляющую, по экспертным оценкам, от 5 до 15% всей пирамиды и обладающую значительными ресурсами, силой и влиянием. Размеры российского теневого капитала по отношению к ВВП сопоставимы по доле «затенения» с экономикой отдельных стран Латинской Америки, в которых она достигает 60–65%. Даже по официальным данным, как минимум, 25% доходов населения относятся к доходам в скрытой форме.

Учитывая уроки зарубежного опыта и анализируя отечественную практику, 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 является 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 различных сфер общественной жизни, например пенсионного обеспе-

чения, монетизацией предоставляемых льгот инвалидам, пенсионерам и т.п., может стать угрозой социальной дестабилизации. Поэтому требуются постоянный государственный мониторинг и анализ возможных 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 требует нового подхода к управлению социально-экономическими процессами, в котором учитываются неопределенность результатов хозяйственных решений, а также 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 должно быть крайне заинтересованным в расширенном воспроизводстве принадлежащего ему промышленного и финансового капитала. Повышение доходности государственной собственности напрямую зависит от управления ею.

Управленческие функции государство реализует в нескольких сферах.

*Во-первых*, это предприятия федерального подчинения. Организацию управления ими как имущественными комплексами осуществляет Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом; оперативное руководство (управление) производством — обязанность отраслевых министерств и ведомств. Такое разделение функций повлекло за собой множество проблем, хотя предпринималось с целью более эффективного управления предприятиями.

Согласно ГК РФ федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям — на праве оперативного управления. По замыслу законодателей, это осуществляется прежде всего в целях контроля за использованием этой собственности. 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 — путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства. Однако, как

оказала практика, эти чиновники не отстаивают в них интересы государства, хотя получают заработную плату от государства, которая не зависит от результатов деятельности предприятия. Поэтому в условиях многократного разрыва между доходами государственных представителей и руководителей естественным является предположение о появлении материальной зависимости государственных служащих от последних и голосовании (на общем собрании акционеров и в совете директоров) в их интересах.

*В-третьих*, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене должен постоянно эффективно функционировать. К сожалению, в последнее время приоритетным направлением в этой области является продажа недвижимости для наполнения государственного бюджета. Между тем более эффективным может быть способ, предлагаемый учеными Центрального экономико-математического института Российской Академии наук (ЦЭМИ РАН), — использование национального имущества на условиях аренды, что препятствует превращению предприятий в чисто имущественные объекты утратой ими производственных и хозяйственных функций и массовыми увольнениями их работников.

*В-четвертых*, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. Вопрос о земле — это вопрос не только обеспечения устойчивого дохода государственного бюджета, но и сохранения России в качестве устойчивой самостоятельной геополитической единицы. Его решение в немалой мере будет зависеть от того, будут ли граждане страны осознавать свою сопричастность к единому обществу целому не только в государственно-политическом аспекте, но, что еще важнее, относясь к нему как к единому территориальному, экономическому, культурно-историческому и духовно-ценностному пространству. Чтобы быть осязаемым в сфере экономической жизни, общество должно быть владельцем тех ресурсов, на которых основывается жизнедеятельность всех его членов — земельных, водных и прочих природных ресурсов, включая полезные ископаемые, воздушное пространство и ландшафтно-рекреационные зоны.

*В-пятых*, государство регулирует 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 превалирует передача федеральных предприятий в собственность субъектов Российской Федерации в счет погашения долга государства их бюджетам, что связано с пониманием предприятия как имущества, имеющего определенную стоимость. Упускается из виду, однако,

главное: 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.

### **22.3. 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 пп. 22.1 и 22.2. 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.

#### **22.3.1. Нормативно-законодательная деятельность**

«Экономической конструкцией» по праву называют ГК РФ. Это образное выражение очень точно и емко характеризует значение ГК РФ 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.

Динамично развивающиеся отношения между участниками гражданского оборота, обусловленные экономикой переходного периода, неизбежно приводят к изменению и совершенствованию отечественного законодательства. Примером этому служит законодательство о несостоятельности (банкротстве). За 10 лет существования в современной России института банкротства было принято три закона, при этом в производстве арбитражных судов еще в 2003 г. находились дела, рассматриваемые по закону о банкротстве от 1992 г.



Новый Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 2002 г. учитывает накопленный негативный опыт процедур банкротства и выстраивает систему «сдержек и противовесов» имущественным притязаниям кредиторов:

- более сложная процедура возбуждения дел о банкротстве и установления размера требований кредиторов в арбитражном суде;
- процедура выбора арбитражного управляющего, при которой кредиторы не выбирают конкретную личность, а только определяют профессиональные требования, что должно способствовать назначению управляющего, изначально независимого от кредиторов;
- четкая регламентация действий с имуществом должника;
- наделение собственника должника правами, дающими возможность активно участвовать в процедурах банкротства и при необходимости защищать свои законные интересы.

Собственник должника получает права и возможности, которые можно разделить на четыре группы:

1) права по досудебной санации и предупреждению банкротства должника;

2) процессуальные права собственника должника;

3) определение порядка и сроков рассмотрения жалоб представителя учредителей (участников) должника и представителя собственника имущества должника — унитарного предприятия на действия арбитражного управляющего, решения собрания кредиторов или комитета кредиторов, нарушающие права и законные интересы учредителей (участников) должника, собственника имущества должника — унитарного предприятия, а также право заявлять возражения относительно требований кредиторов;

4) обширная группа прав и возможностей собственника по защите своих имущественных интересов во всех процедурах, предусмотренных новым Законом.

Следует подчеркнуть, что в период процедуры наблюдения собственник имеет возможность через руководителя должника осуществить мероприятия, улучшающие финансовое состояние, и попытаться накопить денежные средства для расчета с кредиторами до рассмотрения дела о банкротстве по существу.

Процедура финансового оздоровления должника, новая для российского законодательства о несостоятельности, в полной мере предоставляет собственникам возможность реабилитировать себя и продемонстрировать эффективность управления собственностью. Законом определено, что план финансового оздоровления разрабатывается учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника — унитарного предприятия и утверждается

собранием кредиторов. Исполнение мероприятий плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности перед кредиторами обеспечивает руководитель должника под контролем административного управляющего.

Закон ввел новшества и в процедуру внешнего управления: разрешен спор о возможности дополнительной эмиссии акций должника в процедуре внешнего управления; изменился порядок продажи предприятия должника; решение собственника требуется теперь и для внесения в план внешнего управления мероприятий по замещению активов должника на акции вновь создаваемых одного или нескольких акционерных обществ.

В Законе достаточно подробно изложен порядок удовлетворения собственником или учредителем всех требований кредиторов, учтенных в реестре или предоставления должнику денежных средств в необходимом объеме. Важно, что в соответствии с этим Законом меняется место собственника в процедурах банкротства — от пассивного созерцателя к активному участнику процедуры, играющему роль эффективного противовеса в случае необоснованных притязаний кредиторов на имущество должника.

Вместе с тем закон не решает всех проблем, связанных с деятельностью предприятий, поскольку почти каждое из них является сложной социально-экономической и технической системой, интегрирующей разнородные ресурсы и факторы. Описание предприятия не исчерпывается его представлением ни как имущественного комплекса, ни как юридического лица, ни как товаропроизводителя, ни как источника спроса на факторы. Каждое из этих представлений отражает один из аспектов предприятия, но не отражает всего объекта в целом.

Соответственно этому многообразная деятельность предприятий в настоящее время регламентируется множеством нормативных актов: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, законы «Об акционерных обществах», «О защите прав потребителей», «О несостоятельности (банкротстве)» и др. Каждый из них ориентирован на один из аспектов деятельности и не учитывает остальных. При этом в каждом из нормативных актов допускается известная вариантность в выборе управленческих и организационных решений, но формально законный выбор сочетаний этих вариантов создает порой возможности для таких недобросовестных действий, как захват собственности через банкротство, обман партнеров, нарушения прав работников и акционеров. В этих условиях ни одну системную проблему предприятий нельзя решить, внося изменения в каждый из актов по отдельности.

Становится все более очевидной необходимость принятия закона о предприятии, в котором были бы определены основы его деятельности как целостного и сбалансированного социально-экономического хозяйствующего субъекта российской экономики. В нем должны быть отражены все аспекты внутрипроизводственного управленческого рынка ресурсов, прав и ответственности, учтены требования демократизации внутрифирменного управления.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Это мешает государство обусловлено объективной необходимостью поддержания в экстремальных ситуациях эффективности и справедливости рынка, получения потребителями необходимой и достоверной информации. Оно требуется в связи с ростом опасных для здоровья и жизни людей факторов. 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, проведенных реформ 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.

### **22.3.2. Финансовое регулирование**

Финансовое регулирование охватывает несколько специализированных областей:

- *общественные финансы* — специфическая область, в которой федеральные, региональные и местные органы власти и их представители, а также общественные организации в ходе своей деятельности оперируют с крупными суммами, поступающими из разных источников, распределяя их в соответствии с принятыми процедурами и бюджетами. Эти органы имеют право выпус-

кать некоторые ценные бумаги, вовлекая инвесторов в общественно значимые программы. При этом цели общественных организаций имеют отличия от целей частных коммерческих организаций. Они обычно ориентированы на решение определенных социально-политических проблем, а не на получение прибыли;

- *институциональные финансы* — играют особую роль и имеют дело с огромными деньгами, что объясняется наличием в экономике любой страны банков, бирж, кредитных союзов, страховых компаний, пенсионных фондов и других типов финансовых институтов, которые стимулируют накопления, аккумулируют деньги в фонды, достаточные для инвестирования, кредитуют, страхуют, гарантируют, словом, оказывают специфические финансовые услуги;
- *международные финансы* — область финансов, занимающаяся проблемами, которые возникают как только потоки денежных средств пересекают национальные границы: конвертирование валют, особенности коммерческого и налогового законодательства, налогообложение иностранных граждан, баланс внешней торговли, различия в структуре цен и т.д.;
- *анализ финансовых инструментов и инвестиций* — область, занимающаяся разработкой и совершенствованием методов финансового анализа, необходимого для оценки риска и прибыльности при вложении денег в акции, облигации и другие ценные бумаги, а также при проведении некоторых финансовых операций в условиях неполной или неточной информации;
- *финансовый менеджмент* — специфическая деятельность, связанная с изучением финансовых проблем, поиском источников дешевых фондов и возможностей прибыльного применения денег.

В целом *финансовое регулирование* можно представить как 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:

- 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 порожденных 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. Добиться этого в наших условиях можно лишь путем использования обстоятельств, стимулирующих накопление.

Сопоставление нормы накопления в России и в странах, прошедших быстрый путь от бедности к богатству, показывает ее низкий процент в России — 17% по сравнению с 35–60% в Германии и Японии в период восстановления их экономик после Второй мировой войны. Эта разница объясняется, во-первых, отсутствием ясных ориентиров вложения средств, во-вторых — отсутствием механизма, позволяющего делать большие вклады, т.е. развитой кредитной системы.

Между тем шведский экономист К. Виксель, изучая проблемы роста, пришел к выводу, что накопление капитала, или инвестиции, есть функция соотношения действительной и естественной нормы процента. Действительная норма процента — это, собственно, цена

денег, взятых в займы, или процентная ставка за кредит. Естественная норма процента – более сложное понятие – это «предвосхищаемая прибыль в результате использования займа», или, говоря иначе, ожидаемая норма прибыли на вновь создаваемый капитал. Последняя не бывает реальной, она – всего лишь ожидание предпринимателя получить некий поток дохода в будущем.

К. Виксель высказал мысль, подтвержденную в дальнейшем многочисленными операциями по регулированию подъемов и спадов процентной ставкой центрального банка любой страны, что накопление капитала происходит в тот момент, когда естественная норма процента, т.е. ожидаемая производительность реального капитала, выше, чем плата за кредит. Когда же соотношение меняется в пользу действительной нормы, накопление реального капитала приостанавливается. Это основа основ. Экономический подъем связан с накоплением реального капитала. Чтобы капитал накапливался, должно быть верное соотношение действительной и естественной норм процента. Этим и нужно управлять. Последнее важно еще и потому, что деньги на нашем рынке стоят довольно дорого. Отсюда и препятствие в создании капитальной базы, которое нужно устранить.

Высокая цена кредита на российском рынке обусловлена отсутствием у коммерческих банков достаточного количества активов для ведения энергичной кредитной деятельности. Решить эту проблему можно путем укрепления капитальной базы страховыми и пенсионными накоплениями граждан и чистым капиталом – бумагами на владение землей, недрами, недвижимостью, акциями компаний и т.п. Но в России ни граждане, ни государство пока не обладают капиталом, достаточным для насыщения им этих институтов. У банков же нет возможности принимать в качестве залога бумаги, подтверждающие владение жильем, землей, недрами.

Проблема банковской деятельности состоит не в наличии пробелов в нормативно-правовой базе или в ее недостаточной современности, а в недостаточности политической воли, авторитетности регулирующих органов и их компетентности в обеспечении соблюдения существующих правил и нормативов.

Другая проблема – громоздкость и запутанность нормативно-правовой базы. В настоящее время действует 3000 нормативных актов, регулирующих банковскую деятельность в России, из них почти 2000 разработаны Центральным банком РФ (ЦБ РФ). Естественно, такой массив документов влечет за собой дополнительные затраты на «соответствие» со стороны как коммерческих банков, так и самого ЦБ РФ: ведь новые инструкции, если они не отменяют старые, должны не противоречить им.

Поэтому одной из важных задач государства является содействие тому, чтобы банки предоставляли широкий спектр услуг высокого качества, причем везде и по доступным ценам. Сегодня они стали более чем когда-либо походить на нормальных финансовых посредников и заметно приблизились к цели формирования здорового коммерческого бизнеса. Вместе с тем с банков не снимается задача достижения устойчивого развития, качественного выполнения своих функций в экономике (рис. 22.4).

Оптимальным для банковской системы является состояние, когда прибыль обеспечивает не меньшие темпы роста капитала, чем темпы роста активов. В таком случае банки получают возможность выплачивать дивиденды акционерам, не подвергая риску долгосрочные перспективы развития. Когда банки превращаются в коммерчески эффективные предприятия, складываются предпосылки для качественного изменения характера взаимоотношений банков и акционеров, в том числе для формирования рынка банковских акций, снижения зависимости банков от акционеров.

Пока же прибыль банков не обеспечивает и половины прироста капитала. Однако доля прибыли в приросте капитала увеличивается, а темпы роста активов и капитала сближаются. Такая динамика в принципе означает возможность выхода банков уже в ближайшие годы на траекторию сбалансированного роста. При сохранении нынешней рентабельности активов эта цель может быть достигнута благодаря некоторому снижению доли капитала в пассивах при условии сохранения тенденции снижения темпов роста активов. Региональные банки в целом за счет более низких темпов роста активов, сравнительно низкой доли капитала в пассивах и высокой рентабельности вплотную приблизились к стадии равновесного роста.

Однако многие факторы могут подорвать эти благоприятные тенденции. В банковской системе наряду с успехами накапливаются и риски. Рост доли кредитов в активах неизбежно приводит к росту доли рискованных активов и увеличению потребности в начислении резервов на возможные потери по ссудам. Возможности дальнейшего увеличения рентабельности за счет изменения структуры активов очень ограничены, падение процентных ставок снижает доходность кредитного портфеля, а качество самого этого портфеля очень нестабильно. В такой ситуации первостепенное значение приобретает качество управления банками, призванное обеспечить баланс эффективности и рискованности бизнеса.

Нельзя забывать, что финансовая политика последних лет привела не только к последовательному вытеснению долгосрочных кредитов краткосрочными, но и сокращению объемов кредитования.

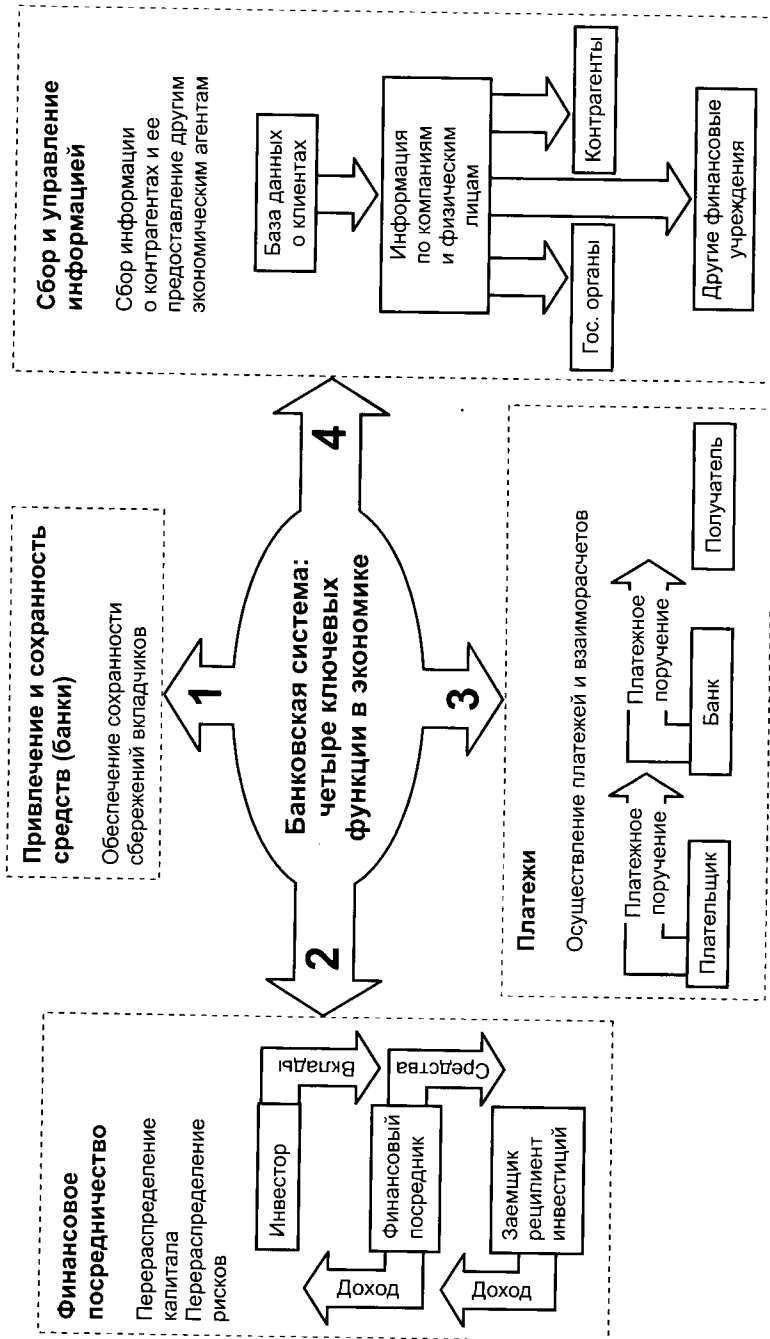


Рис. 22.4. Ключевые функции банковской системы в экономике



Значительная часть денежных средств банков, предприятий и населения стала уходить не на кредитование производства, а на финансирование бюджетного дефицита. 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.

В этой связи нельзя не вспомнить 1998 г., когда потерпела крах осуществлявшаяся долговая модель российской экономики. После объявленного дефолта по государственным займам 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. К сожалению, и сегодня наша банковская система далека от совершенства. Силовой «наезд» на ЮКОС вызвал массиванный вывоз капитала из страны. Если за весь 2003 г. он составил 2,3 млрд долл., то за шесть месяцев 2004 г. общий вывоз его оценивается в 15 млрд долл., – самый высокий показатель за последние 10 лет<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> «Эксперт». – № 26. – 2004. – С. 16.

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 есть несколько способов выхода из кризисной ситуации:

- 1) постепенно восстановить утраченные сбережения;
- 2) стимулировать привлечение новых накоплений граждан в банки и небанковские финансовые институты;
- 3) привлекать прямой и портфельный иностранный капитал и внешние заимствования;
- 4) использовать широко распространенную на Западе практику 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 путем десоциализации финансовой политики.

Подавить истоки напряженности и снизить остроту долгового кризиса страны может только устойчивый экономический рост. База для экономического роста – это возможность инвестирования. Но иностранный капитал в Россию не идет из-за сомнений в наличии нормальных условий для хозяйственной деятельности.

Одним из путей формирования финансовых резервов для подъема экономики является развитие энергосбережения. У нас в стране энергоемкость валового внутреннего продукта в последнее время растет, а экономическая энергоотдача падает, хотя должно быть, наоборот – должна расти энергоотдача и падать энергоемкость. На единицу произведенной электроэнергии мы тратим в полтора раза больше топлива, чем в странах Запада. У современной датской, немецкой или английской ТЭЦ коэффициент полезного действия более 50%, у российской – 36%.

Важное значение в осуществлении антикризисных мер в финансовой сфере имеют налоговые преобразования. Необходимость снижения налоговой нагрузки диктуется не только соображениями стимулирования экономического роста, но и потребностью в формировании ключевой характеристики рыночной экономики — равенства внешних условий для всех участников экономических отношений. Исторически сложилось так, что крупный бизнес, сформировавшийся в начале 1990-х гг. и получивший солидную поддержку в виде государственных активов, с самого начала широко использовал свои административные и финансовые ресурсы для минимизации налоговых отчислений. Эта ситуация не изменилась в результате последних налоговых преобразований.

Ныне регрессивную шкалу единого социального налога де-факто способны использовать только крупные структуры, а малый и средний бизнес, как правило, платит этот налог по максимальной ставке или выводит большую часть причитающейся работникам заработной платы в «серую» или «черную» зоны. С помощью многочисленных офшорных схем крупный бизнес имеет возможность на совершенно законных основаниях выводить значительные суммы из-под налогообложения, как при старых нормах Налогового кодекса, так и при новых.

Реальным выходом из сложившейся ситуации, по мнению ряда специалистов, является резкое сокращение эффективного налогового бремени на 5–7% ВВП. Польза радикального одномоментного снижения налогов подтверждается опытом многих стран. Например, в 1981 г. администрация Рейгана в США инициировала сокращение налогов на 3,3 % ВВП, заложив тем самым потенциал ускоренного экономического роста на последующие два десятилетия: средний темп экономического роста в США за 1981–2000 гг. составил 3,2% в год.

Естественно, возникает вопрос, за счет чего профинансировать первоначальные инвестиции, т.е. потери бюджета в краткосрочном периоде. Подсказку можно найти в теории финансов: если вы не можете профинансировать прибыльные инвестиции за счет собственных средств, используйте заемные. Тем более что государственный долг в отличие от корпоративного имеет дополнительные преимущества, связанные с повышением качества макроэкономического регулирования. Правительство получит эффективный инструмент денежно-кредитного регулирования и сможет наконец перейти к современным методам регулирования и управления процентными ставками. Развитие рынка государственного долга позволит в дальнейшем профинансировать циклические дефициты бюджета

без значительных потерь в виде резкого роста стоимости обслуживания. Кроме того, развитие долгового рынка может послужить основой развития финансового рынка в целом, т.е. способствовать созданию эффективного канала трансформации сбережений в инвестиции. Наконец, зрелый долговой рынок позволяет реальному сектору определять уровень безрисковой доходности в экономике и правильно оценивать стоимость инвестиционных проектов, а финансовый сектор получает возможность формирования оптимальных портфелей.

Главное отличие предлагаемого долгового финансирования налоговых преобразований от широко практиковавшегося до кризиса долгового финансирования текущего потребления заключается в том, что снижение налогов ведет к созданию добавленной стоимости в средне- и долгосрочной перспективе.

### **22.3.3. Регулирование в сфере производства**

Сейчас экономика России не является единым народнохозяйственным комплексом, т.е. в ней отчетливо проявляются черты фрагментарности, что является основным препятствием для экономического роста. В рыночных условиях истинная мера экономического роста — это не столько темп роста ВВП сколько степень консолидации экономики. Устойчивый экономический рост представляет собой привилегию целостных и сбалансированных систем.

Стратифицированная по всем направлениям экономика является неустойчивой, поскольку неблагоприятные изменения внешних условий в том или ином секторе не могут быть компенсированы за счет ресурсов других секторов. Внутренний спрос и предложение, образующие основу экономики, не ориентированы друг на друга, нескоординированы и развиваются по разным траекториям. Фрагментарность экономики локализует конкуренцию и провоцирует инфляцию, так как производители начинают ориентироваться на максимальную цену спроса. В такой экономике эффективность использования всех видов ресурсов низкая, поскольку фрагментарность препятствует их движению в точку наивысшего спроса.

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. По словам реформатора послевоенной немецкой экономики Л. Эрхарда, «...в сегодняшних социальных условиях ответственность за экономику — а значит, и за

экономическую судьбу всех действующих в ней людей — несет одно лишь государство. Предприниматель несет ответственность за свое предприятие, и это немало»<sup>2</sup>.

Государственное регулирование в этой области, как уже говорится, сводится к активной промышленной политике, которую зачастую понимают как набор инструментов и механизмов ее реализации, т.е. как систему государственных закупок, прямого государственного кредитования, налоговых режимов и т.п. Чтобы убедиться в ошибочности такого взгляда, достаточно обратиться к отечественному опыту Академии наук СССР и Государственного комитета СССР по науке и технике по разработке комплексных программ научно-технического прогресса СССР, последняя из которых была рассчитана на 1986–2005 гг.

Первоочередная задача промышленной политики — до предела насытить капиталом сырьевые, инфраструктурные и тяжелые отрасли. Прошедший после 1992 г. период свидетельствует, что именно в этом русле действует крупный бизнес, формируя промышленную политику по своему усмотрению и для своей выгоды. Приведем несколько примеров, относящихся к 2002 г.

В феврале ряд крупных сталелитейных компаний предложили правительству разработать программу закрытия нерентабельных металлургических производств. Среди прочего предлагалось для решения сопутствующих социальных вопросов — трудоустройство высвобождающейся рабочей силы в проблемных регионах — прибегнуть к займам мировых финансовых институтов под государственные гарантии. Как только поддержка правительства была обозначена, ранее демпинговавшие мелкие и средние производители договорились о повышении цен. Эффект последовал почти сразу: внутренние цены на стальной прокат значительно выросли.

В августе — сентябре не без участия крупного капитала возобновилась практика государственных интервенций на рынке зерна. Это способствовало стабилизации цен и сохранению зернового бизнеса во всех регионах страны, особенно в тех, которые сильно удалены от портов и где нет реальной возможности экспорта.

В октябре были введены повышенные импортные пошлины на подержанные иномарки автомобилей. Сторонники новых пошлин заявляли, что делается это для сохранения автомобильной отрасли России. Противники же ожидали лишь удорожания отечественных автомобилей для потребителей при том же низком их качестве. По-

---

<sup>2</sup> Зарицкий Б.Е. Людвиг Эрхард: Секреты «экономического чуда». — М.: БЕК, 1997. — С. 164.

бедила позиция крупного капитала, владеющего крупнейшими автосборочными производствами.

В течение всего 2002 г. обсуждался вопрос о развитии лесной отрасли. Группа бизнесменов предлагала правительству концепцию новой промышленной политики в отрасли. Ныне объем экспорта лесной продукции составляет 4,4 млрд долл. Теоретически (при той же эффективности производства, что в Финляндии) экспорт может быть увеличен до 140 млрд долл., реально — до 20–40 млрд долл., т.е. может достичь размеров экспорта газа без существенных расходов бюджета.

Уже эти примеры наводят на мысль, что правительству необходимо, наконец, определить понятную для всех государственную экономическую политику: как развивать энергетику, промышленность, сельское хозяйство как продовольственную базу, использовать природные ресурсы, преобразовывать жилищно-коммунальное хозяйство, четко сформулировать ориентиры социального развития, показать свою роль в развитии науки, образования, культуры, мобилизации имеющихся у России конкурентных преимуществ и прежде всего огромного внутреннего рынка и еще не растраченного технологического и культурного потенциала.

Пристального внимания заслуживает использование капитала, под которым следует понимать не только деньги и совокупную мощь бизнесменов и корпораций. Капитал — это еще и конкретные люди, осуществляющие финансовую политику, это люди, принимающие решения, которые прямо отражаются на каждом из нас. Поэтому капитал, как и люди, обладает такими характеристиками, как развитие, жизнь, история.

Анализ истории капитала показывает, что он в своем развитии проходит определенные стадии. Поэтому наш капитал должен, как когда-то, например, американский или британский, освоить добычу и первичную обработку сырья, сформировать промышленную инфраструктуру с достаточным запасом топлива, конструкционных материалов, транспортных магистралей, технологий и производств для последующего быстрого рывка в высокие, интеллектуальные и прорывные технологии.

Этот уровень характеризуется сильной концентрацией производства и необходимостью больших оборотных средств. Здесь — почти запрограммированная прибыль, отсутствие реальных рыночных рисков, относительно простые технологии, обозримая структура рынка и очень длинный период смены технологий.

В сфере производства государство должно быть не только партнером бизнеса, а иметь собственную долгосрочную стратегию, ко-

орая создавала бы стимулы для экономической деятельности каждого отдельно взятого хозяйственного субъекта и основу которой оставляли бы 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.

Н. Кондратьев, автор известной волновой теории экономического развития, утверждал, что переход из понижательной стадии экономического цикла в повышательную связан с глубинной модернизацией хозяйства на основе появления принципиально новых технологий. Переход от пара к электричеству, от мануфактуры к индустрии составлял основу промышленного подъема европейских стран, особенно Англии и Франции, в XVIII в. Благосостояние Америки связано во многом с тем, что в период Великой депрессии были положены новые инфраструктурные решения, «расшивающие» кризис потребления.

Современная Россия находится в аналогичной ситуации. Можно предположить, что страна проводит незримый тендер, определяя, какие базовые инфраструктурные и технологические решения будут положены в основание долгосрочного общественного подъема. Именно эта сфера создает основу для динамичного экономического роста; от нее зависит и скорость преодоления технологического вызова современности и опыта мирового развития. В практическом плане — это, в первую очередь, означает необходимость перехода от одностороннего включения в глобальную экономику через энергосырьевой экспорт и краткосрочные спекулятивные инвестиции к более сбалансированному участию путем интеграции

отечественного научного и технологического потенциала в мировую экономику, экспорта наукоемкой продукции и услуг, подключения к стратегическим технологическим альянсам.

К сожалению, в нашей стране отраслевой спрос на инновации еще не «созрел». Опросы руководителей крупнейших компаний страны показывают, что для большинства из них внедрение инноваций пока не является приоритетным, у них отсутствует понимание того, что информация о ведущихся в компаниях новых разработках является одним из важнейших свидетельств наличия у нее стратегических перспектив и средством повышения капитализации. Вместе с тем более трети опрошенных специалистов этих компаний подчеркивают необходимость формирования технологий и площадок обмена опытом и результатами НИОКР. Особо острыми, с их точки зрения, являются две проблемы: непрозрачность внутреннего рынка технологий и отсутствие институтов, обеспечивающих коммуникацию и кооперацию различных хозяйствующих субъектов внутри страны, нуждающихся в инновациях.

Непрозрачность внутреннего рынка технологий приводит к тому, что в момент выбора стратегии модернизации у руководителей отсутствует объективная информация об их возможном спектре. Отсутствие же институтов коммуникации не позволяет участникам рынка сформировать общее видение, в рамках которого только и возможны успешные индивидуальные инновационные стратегии. Не случайно в бюджеты высокотехнологичных компаний, расположенных в Силиконовой долине, вложены значительные деньги на участие сотрудников в различных частных и государственных площадках по обмену опытом, где, собственно, и формируется «мейн-стрим», отклонение от которого зачастую сулит компании крах.

Развитие промышленного производства, включая его структурную реорганизацию и репрофилирование, становится невыполнимым без привлечения серьезных финансовых ресурсов на долговременной основе. Учитывая их ограниченность, возможен путь выделения на 2–3 года основных видов товарного производства (в первую очередь наукоемкой продукции) и реформирование предприятий, участвующих в этом процессе, по всей технологической цепочке производства конечного продукта, т.е. задача становится межрегиональной и требует координации и взаимопомощи территорий.

Для отбора предприятий может использоваться один из известных алгоритмов комплексной оценки состояния и деятельности промышленных предприятий, предложенный Московской управляющей финансовой компанией: по показателю, характеризующему коммерческую стабильность ( $M$ ); показателям, оценивающим



ресурсный потенциал предприятия ( $I$ ) и показателям финансовой устойчивости ( $J$ ). На основе этих факторов может быть получена качественная оценка возможных рисков участников.

Перечень основных рисков партнеров приведен на рис. 22.5.

При оценке риска государства наибольший вес будут иметь показатель стабильности ( $M$ , который должен быть больше 1) и показатель финансовой деятельности ( $J$ ). При оценке рисков предприятия, наиболее значимыми представляются показатель ресурсного потенциала ( $I$ ), а также общий рейтинг предприятия в отрасли (по отрасли).

Обязательным условием реализации промышленной политики являются скоординированные действия всех органов власти, банков и предприятий. При этом необходимы политическая воля органов власти в части отбора предприятий и направлений их развития, а также желание и возможности банкиров предоставлять долговременные кредиты. Другое условие реализации промышленной политики – наличие неправительственного органа, объединяющего промышленников и предпринимателей, готового своими действиями способствовать и убеждать товаропроизводителей и властные структуры в необходимости структурных и иных реформ на конкретных промышленных предприятиях.

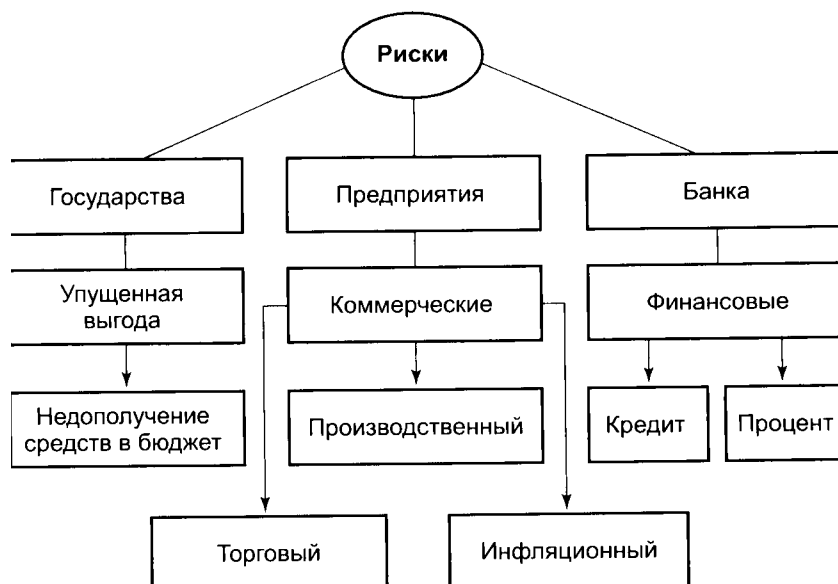


Рис. 22.5. Основные риски партнеров

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

- 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;
- предприятие должно надеяться, в первую очередь, на свои внутренние резервы и возможности.

Определенный опыт работы в условиях глубокого кризиса, сопровождающегося падением объемов производства, критической недогрузки производственных мощностей и отсутствия реальной инвестиционной перспективы, накоплен многими предприятиями, в том числе и Волгоградским заводом тракторных деталей и нормалей, который к середине 90-х гг. оказался на грани банкротства, но благодаря экстренным мерам сумел избежать его. На этом заводе к концу 1994 г. производство стало убыточным, каждый рубль выпускаемой продукции обходился для него в 2 руб. 41 коп. издержек, т.е. завод стал явным банкротом по всем показателям. Однако Совет директоров предпочел процедуре банкротства с неопределенными последствиями попытку перехода от традиционных методов организационно-управленческих отношений к предпринимательским: были обеспечены гибкость производственного процесса, сокращение цикла изготовления продукции, всемерная ориентация на потребителя, т.е. соблюдение обязательных условий для функционирования предприятия в период изменения стандартов современного производства.

*Первым антикризисным этапом* стала программа срочных мер, главной задачей которой было приостановление дальнейшего приближения предприятия к кризису. В программе предусматривались:

- 1) поиск нестандартных источников пополнения оборотных средств;
- 2) ориентация производства на конкретного потребителя;
- 3) создание службы маркетинга и формирование маркетинговой политики;
- 4) минимизация издержек в деятельности предприятия;
- 5) восстановление управляемости предприятием, наведение жесткой дисциплины во всех структурных подразделениях;
- 6) проведение кадровой политики, ориентированной на работу в кризисной ситуации.

Претворение программы в жизнь обеспечило перелом в развитии ситуации уже в 1995 г.: наметились тенденции финансовой стабилизации, что проявилось в росте объемов производства и реализации продукции, снижении ее себестоимости, замедлении темпов юста заимствованных средств. Появилась надежда на выход из кризиса, несмотря на имевшуюся неплатежеспособность и большую кредиторскую задолженность, которые сковывали действия руководства.

*Вторым этапом* явилась разработка стратегии антикризисного развития, результатом которого стала программа финансово-экономического оздоровления и устойчивого развития завода на 1996–1997 гг. В основу программы был заложен синтез двух принципиальных подходов – идеи рывка и идеи сдерживания. Рывок относился к увеличению объемов производства и реализации продукции, а сдерживание касалось издержек производства.

Благодаря внедрению антикризисной программы, завод в 1996 г. увеличил объем производства продукции почти в три раза, а в 1997 г. – еще на 12%. В 1998 г. объем производства продукции превысил уровень предыдущего года на 5%, а в 1999 г. увеличение объема производства, по сравнению с достигнутым, составило 20%.

На *третьем этапе* была разработана программа его стратегического развития на 1998–2001 гг., которая явилась дальнейшим продолжением планирования антикризисных мероприятий. Увеличилось число заключенных договоров на поставку продукции, была осуществлена диверсификация бизнеса, производства и управления. В результате завод расширил свое присутствие на рынке сельскохозяйственного машиностроения, вышел на рынки автомобильной промышленности, заключив соглашения с ВАЗом УАЗом и другими предприятиями. Появилась возможность увеличения заработной платы работникам, которая к 2002 г. выросла более чем в семь раз, опережая рост потребительских цен в 1,27 раза.

Сегодня ОАО «Волгоградский завод тракторных деталей и нормалей» располагает необходимым научно-техническим потенциалом, профессиональной службой маркетинга, высококвалифицированным менеджментом и сплоченным трудовым коллективом.

Когда к весне 1997 г. большинство крупных промышленных предприятий Москвы оказалось в тяжелом экономическом и финансовом положении, подходя к черте, за которой восстановление массового и крупносерийного производства становится невозможным, Правительство Москвы предприняло ряд мер по преодолению кризиса. В первую очередь было решено организовать поддержку наиболее перспективных предприятий промышленности. В начале

1998 г. по распоряжению мэра Ю.М. Лужкова был создан Совет по антикризисным программам при Правительстве Москвы.

В функции Совета входит отбор наиболее социально значимых для города предприятий, находящихся в тяжелом финансовом положении, которые следует поддержать; проведение силами консалтинговых фирм, аккредитованных при Совете, диагностики финансово-экономического состояния предприятий для принятия решений о финансовой поддержке их деятельности; анализ возможности проведения финансового оздоровления в рамках судебной процедуры либо разработки бизнес-планов технического перевооружения предприятия; предоставление предприятиям «зеленой улицы» при реструктуризации задолженности по фискальным платежам, «коротких» кредитов на пополнение оборотных средств. С точки зрения бюджетной отдачи наиболее эффективной является поддержка в виде компенсации части ставки процента за коммерческий кредит на пополнение оборотных средств промышленных предприятий. Бюджетная эффективность, определяемая как отношение размеров прироста налоговых поступлений в бюджет города к размерам бюджетных дотаций по уплате процентов за банковский кредит, у 80% предприятий положительна и лежит в диапазоне от 1,2 до 1,5.

Правительством Москвы определены стратегические направления промышленной политики на период (рис. 22.6). Во-первых, это оптимизация распределения заказов на продукцию необходимую для городских нужд и населения, подкрепленных платежеспособными расходными статьями городского бюджета; во-вторых, предоставление конкретным предприятиям финансовой поддержки для существенного увеличения объемов производства и реализации пользующейся спросом.

Результатом работы является формирование структуры и состава региональных промышленных комплексов, которые удовлетворяют потребности населения и городского хозяйства и соответствуют направлению социально-экономического и градостроительного развития региона, сохранению и развитию хозяйственных связей с другими территориями России, зарубежными странами.

Поиск новых форм функционирования и развития предприятий в условиях кризиса идет практически во всех регионах. Обобщение практики работы органов исполнительной власти и общественных формирований ученых и специалистов по антикризисному управлению в ряде районов страны позволило выявить основные этапы в разработке ими региональных антикризисных программ:

1) разработка и обоснование концепции социально-экономического и научно-технического развития региона на определенный период;

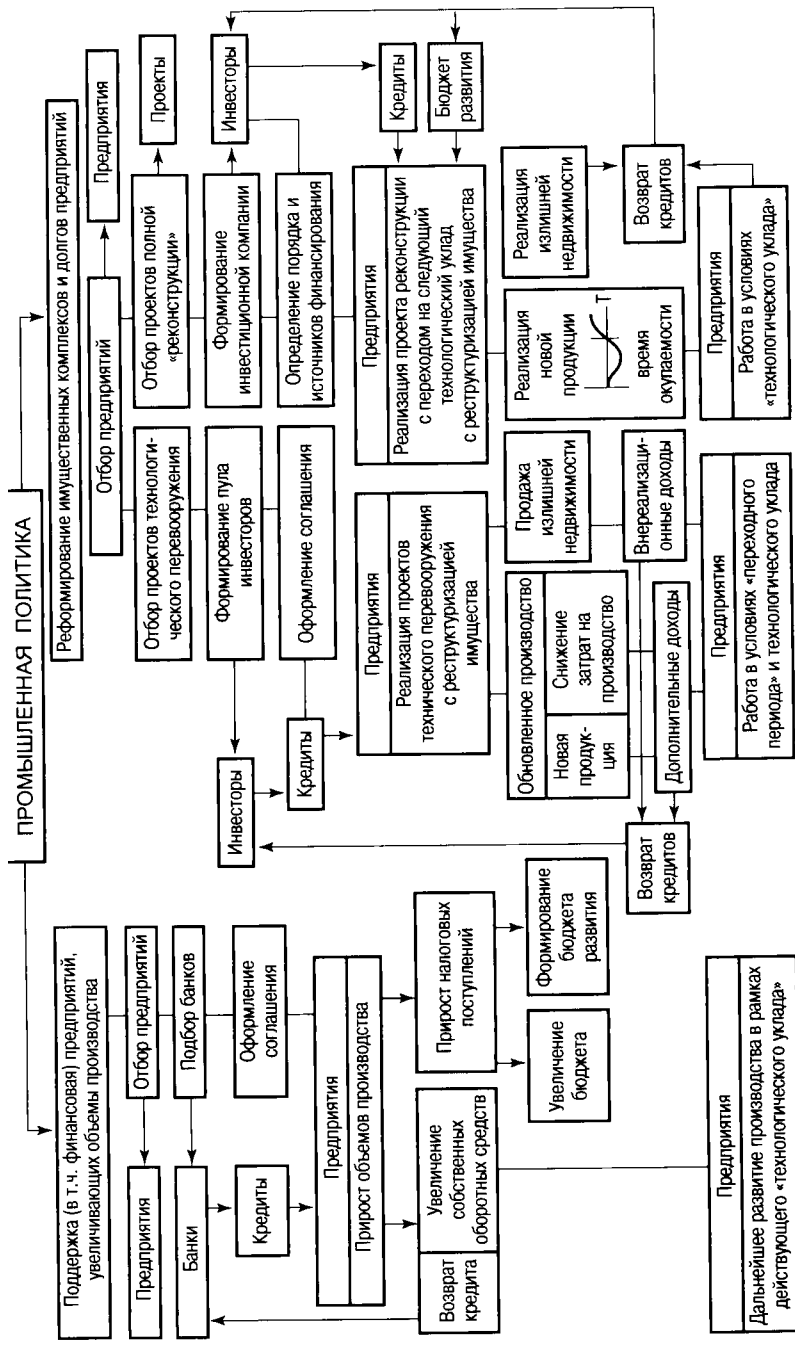


Рис. 22.6. Промышленная политика в 2001–2005 гг.

- 2) формулирование и ранжирование проблем, выявленных при разработке программы по реализации принятой концепции;
- 3) определение антикризисных целей и задач, требующих решения;
- 4) разработка антикризисных мероприятий по приоритетным направлениям развития региона;
- 5) технико-экономическое обоснование антикризисных мероприятий и инвестиционных проектов;
- 6) экономическое обоснование с балансовой увязкой планов мероприятий и проектов с потребностями и ресурсами региона, возможной помощью государства в привлечении кредитов и оказании другой поддержки.

Подобная работа обогащает теорию и практику антикризисного управления, приносит положительные результаты в организации управления собственностью, деятельности промышленных предприятий, решении социальных задач на местах. Однако в каждом регионе имеется своя специфика в подходах к формированию концепций управления, разработке антикризисных программ и механизмам их осуществления.

#### **22.3.4. 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 производителью, 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, проявятся 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, например 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.

Деятельность государства в экономике явно не соответствует целям развития социальной сферы. Ярким подтверждением этому является направленность налоговых преобразований, часть из которых рассмотрим.

Как известно, в 2002 г. началась реализация пенсионной реформы, концепция которой предусматривает выделение в пенсионных платежах накопительной части, которая инвестируется в финансо-

вые инструменты и станет, таким образом, источником увеличения пенсий граждан. Чтобы государство имело возможность выплачивать пенсии престарелым уже сегодня, часть пенсионного платежа направляется непосредственно в бюджет.

С 1 января 2002 г. установлен новый порядок взимания с предприятий единого социального налога. Часть его, подлежащая зачислению в Пенсионный фонд РФ, разделяется на взнос в размере 14% фонда оплаты труда предприятия-плательщика, который идет в федеральный бюджет, и на страховые сборы в таком же размере, зачисляемые в бюджет Пенсионного фонда для финансирования страховой и накопительной пенсии. Введение нового порядка взимания социального налога привело, во-первых, к отмене ряда действующих льгот по налогу. Во-вторых, возникла ситуация, в которой предприятия сначала направляют денежные средства в размере 14% фонда оплаты труда в государственный бюджет, а затем добиваются возврата этих денег, поскольку начисление средств на заработную плату и единый социальный налог происходит на предприятиях раньше уплаты страхового взноса в Пенсионный фонд. Этот процесс руководство Пенсионного фонда в своем разъяснении населению в конце того же года представило как осуществление впервые в своей истории инвестирования денег в государственные ценные бумаги. Одного действия Пенсионного фонда и Правительства РФ можно квалифицировать как новую попытку удовлетворения бюджетных нужд за счет личных сбережений граждан.

Естественно, начало пенсионной реформы отразилось на материальном положении пенсионеров, но весьма незначительно, что подтверждают динамика размера выплат, их соотношение с прожиточным минимумом пенсионера. При этом не оправдываются надежды правительства на то, что новые принципы пенсионной системы будут стимулировать легализацию выплаты заработной платы: работодатели при действующих ставках единого социального налога предпочитают все-таки производить выплату им заработной платы в конверте. Остается надеяться, что Пенсионный фонд может прирастить объем своих денежных ресурсов за счет участия в инвестировании части средств в облигации федерального Агентства по ипотечному жилищному кредитованию. Но это несколько не отразится на реформе жилищно-коммунального хозяйства. Судя по всему, она в обозримом будущем останется уделом руководителей в регионах и на местах и, надо сказать, чрезвычайно непростым. Достаточно вспомнить акции протеста против реформы жилищно-коммунального хозяйства в Воронеже и заба-



товку работников коммунальной сферы на Камчатке. Интересы протестующих групп разные: обыватели опасаются дальнейшего повышения цен на услуги, работники жилищно-коммунального хозяйства — увольнений.

Основу социально-психологического дискомфорта и синдрома депрессии населения составляет низкий жизненный уровень. Как подтверждают результаты общероссийского социологического опроса, проведенного Российским независимым институтом социальных и национальных проблем, резкое обнищание населения в результате августовского 1998 г. кризиса дает о себе знать и сегодня. По официальным данным, 20% населения находится за чертой бедности, имея доход менее 40 долл. в месяц, в то время как прожиточный минимум составляет не менее 45–60 долл.; более трети жителей России, имея доход от 45 до 100 долл. в месяц, живут просто едло, не позволяя себе выйти за пределы прожиточного минимума. Еще 20% населения с доходом от 100 до 130 долл. в месяц на каждого члена семьи могут приобретать только недорогую одежду и некоторые виды бытовой техники. Доход от 135 до 300 долл. в месяц у каждого члена семьи имеет также почти 20% населения — наверное, они могут быть причислены к среднему классу. Эти семьи могут приобретать бытовую и видеотехнику, мебель, подержанные автомобили. Однако проблема заключается в том, что этих семей мало — около 8 млн. Если верить официальной статистике, то доход от 300 до 500 долл. в месяц имеют примерно 3%, или 1,5 млн человек, а 500 тыс. самых богатых семей России (1% населения) обладают совокупным годовым доходом, равным 17,5 млрд долл.

Глядя на эту статистику, бессмысленно сетовать на кого-либо или что-либо. До тех пор пока российские граждане не вовлечены в российскую экономику, пока результаты их труда и их накопления не пугают усиление России, ожидать чего-то лучшего не приходится. Поэтому ближайшей целью могла бы стать настоящая экономическая реформа, понимаемая как задача строительства новой российской экономики. В ходе такого строительства России впервые за всю историю предоставляется шанс создать состоятельное население. В отличие от царской России население в современной России — в основном городское, вполне способное включиться в экономику. Создать состоятельное население — это, конечно, не то же самое, что дать людям достойную жизнь: государство не может (да и не должно) раздать каждому по состоянию. Сам гражданин должен иметь возможность богатеть за счет своего труда; его просто необходимо вовлечь в экономику. Это и должно быть объектом экономических реформ, ибо, по словам Л. Эрхарда, рыночная экономика оправдана

на только до тех пор, пока лучше, чем любая другая, удовлетворяет потребности всего народа.

### **Вопросы**

1. Что такое хозяйствующие субъекты? Каковы их цели и задачи, возможные причины неудач и нарушения равновесия в условиях рынка?
2. Что такое кризис? Какова классификация кризисов с точки зрения современной теории регуляции?
3. Какие вам известны определения, раскрывающие сущность регулирования, из работ российских (советских) авторов? Перечислите их письменно.
4. Каковы 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. Каковы 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?

## Глава 23

# СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

**Проблематика.** Что такое предприятие и трудовой коллектив? В чем состоит кризис трудовой мотивации? Каковы сущность и значение социально-трудовых отношений в современных условиях? Что такое социальное партнерство и какова его роль в формировании нормальных социально-трудовых отношений?

---

### 23. 1. Предприятие и его трудовой коллектив

**Предприятие** представляет собой совокупность технико-технологической, производственно-экономической и социальной организаций. Материальной основой любого производства являются техника, технологическое оборудование и связывающий их воедино технологический процесс; они определяют характер организационного строения и производительную функцию предприятия. Работа предприятия относительно соотношения затрат и результатов, т.е. эффективности. Определяется посредством совокупности показателей, связей и производственно-экономических отношений. Социальная организация – это трудовой коллектив, первичные ячейки общественной организации, в рамках которых протекает трудовая деятельность человека.

Понятие «**коллектив**» связано с самыми различными сторонами трудовой и общественной жизни, что свидетельствует о емкости его социально-экономического содержания и большой значимости для практики. Многие сотни тысяч трудовых коллективов действуют в различных отраслях и сферах жизнедеятельности. В последние годы освоения рыночной экономики в литературе и на практике наряду с трудовым коллективом стали использовать понятия «персонал» и «человеческие ресурсы». В материальном производстве трудовые коллективы называют еще производственными.

Естественно, что трудовой коллектив каждого предприятия имеет свои особенности. Они обусловлены материальной базой, на ко-

торой коллектив сформирован, выполняемой производственной задачей, уровнем технической и технологической оснащенности, организационной структурой, квалификацией и сплоченностью работников, обстановкой их деятельности. Однако в главном трудовые коллективы едины: основу их жизнедеятельности составляют человек труда и коллективность.

**Коллективность** — продукт исторического развития человечества. Сложный и длительный процесс ее создания берет свое начало с общинных форм трудовых отношений между людьми. Материальные предпосылки коллективности складываются по мере развития производительных сил, обобществления производства. На этой основе неизбежно возникают различные по характеру и формам объединения людей для совместной производственной деятельности.

Подлинная коллективность предполагает богатство взаимодействия индивидуальностей. Социальная организация, подавляющая личность, не создающая условий для ее многостороннего развития, проявления творческих способностей и взаимообогащения людей в процессе их социального общения, не может быть коллективом. Поэтому коллектив стремится к достижению сбалансированности индивидуальных интересов, их гармонизации на основе тех общих целей, которые объединяют людей в рамках данной организации.

Сущность трудового коллектива определяют его **функции**: социальное развитие работников; духовно-культурное обогащение его членов; организация производства и мотивирование работников на высокий конечный результат труда; удовлетворение потребностей всего общества или отдельных его институтов, граждан в определенном виде продукции; улучшение морально-психологического климата в организации, создание атмосферы для благоприятного межличностного общения и взаимодействия людей на основе принципов коллективизма.

Комплекс функций составляет содержание деятельности трудового коллектива. Организация ее основана на принципах, которые также обусловлены сущностью трудового коллектива, объективными закономерностями его функционирования и развития как социальной и трудовой ячейки общества. Общими **принципами** для всех трудовых коллективов, независимо от того, к какой отрасли они относятся, являются системное сочетание всех функций, их комплексная реализация при осуществлении ведущей функции — производственной; организация, функционирование и развитие осуществляются на основах производственного самоуправления; управление в трудовых коллективах базируется на научных методах (прогнозирование, программно-целевое управление, наукоемкие технологии

(т.д.); административные и рыночные механизмы используются под их контролем; стимулирование трудовой деятельности, получение конечного результата, его высокое качество и надежность достигаются не только технико-организационными мерами и материальным поощрением работников, но и повышением уровня социальной зрелости организации, развитием ее самоуправляемости, включением социальных и духовно-культурных стимулов не только в сферу труда, но и в развитие коллектива; положительная мотивация труда работников трудового коллектива, использование его социального и духовно-культурного потенциала возможны в условиях стабильной экономической ситуации. При кризисном состоянии экономики и ее стагнации социальные резервы остаются невостребованными, подвергаются разрушению и являются резервами «второго уровня», дожидаясь своего времени.

Таким образом, трудовой коллектив предприятия есть ячейка общества, в которой сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы; это организованная общность людей, объединенных конкретным видом общественно полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, складывающимися в ходе этой деятельности отношениями сотрудничества, взаимопомощи и ответственности, интересами, ценностями, ориентациями, установками, нормами поведения.

Вместе с тем нельзя не заметить, что сегодня эта ячейка общества как субъект социальных отношений, обладающий, подобно индивидам, элементами сознания, мнением, способностью испытывать чувства ответственности, гордости, раскаяния, давать оценку тем или иным поступкам человека или групп людей, отсутствует. Трудовой коллектив, являясь реальным субъектом производства, не участвует в принятии стратегических и управленческих решений на предприятии. Его коллективный орган – общее собрание не предусмотрен действующим законодательством и возникает, в основном, только в протестных ситуациях, в виде стачечного комитета, когда раскол на предприятии зашел слишком далеко.

### **23.2. Социально-трудовые отношения на предприятии**

Рассмотренные характеристики и особенности предприятия и его коллектива имеют важное значение для понимания деятельности предприятия, где сосредоточена основная масса социально-трудовых систем и создаются материальные и интеллектуальные ценности. Каждое предприятие – это целый мир, заслуживающий детального и многоуровневого изучения в не меньшей степени, чем и

мир макроэкономики. Поведение предприятия не носит исключительно реактивного характера, а сами реакции обусловлены не только (а может быть, и не столько) внешними раздражителями, но и внутренним состоянием и эволюцией предприятия.

Предприятие с точки зрения теории систем, представляет собой социотехническую систему интегрированного типа, в которой с помощью множества производственных и функциональных подсистем осуществляются детерминированные и стохастические процессы, направленные на достижение целей и задач системы в целом.

Согласование действий структурно обособленных элементов любой хозяйственной системы – прежде всего организационная задача, которая может быть решена на основе принципа взаимной заинтересованности, распространяющегося на любую пару связанных по кооперации трудовых коллективов как внутри предприятия (между отдельными структурными подразделениями), так и между предприятиями.

Вместе с тем каждая социально-трудовая система нуждается в придании ей определенной организационной формы, в рамках которой обеспечивается ее функционирование, что следует из взаимодействия человека с элементами трудового процесса. Эта задача решается на основе построения организационной структуры, которая представляет собой концентрированное выражение совокупности и взаимосвязи исполнительных и управленческих звеньев системы, их правовых и экономических отношений, форм разделения труда и кооперации.

В условиях рыночной экономики и полной хозяйственной самостоятельности предприятий функции в преобразованном виде перемещаются от централизованных управленческих органов к самим предприятиям, где человеческие ресурсы непосредственно реализуются в комплексе с природными, материально-техническими и финансовыми ресурсами. В отличие от всех остальных факторов производства эти ресурсы представлены людьми, обладающими сознанием и волей, имеющими разнообразные экономические и социальные способности. Это обстоятельство настоятельно потребовало при организации производственно-хозяйственной деятельности предприятий учитывать особенности и интересы каждой социально-демографической и профессионально-квалификационной группы работников.

Положение человека в социально-трудовой системе определяется его ролью в естественных и общественных процессах, осуществляемых на его рабочем месте в границах возложенных на него трудовых и социальных функций. В западной литературе различа-

ются два альтернативных подхода к взаимоотношению работника и предприятия. Первый получил название «*философия контракта*», второй — «*философия судьбы*».

Согласно первому подходу единственное, что связывает работника и предприятие, — это контракт; то, что находится за его пределами, несущественно и не подлежит выполнению. Согласно второму подходу, работника и предприятие связывает не столько контракт, сколько общая судьба. Будущее предприятия зависит от действий сотрудника, а будущее сотрудника — от процветания предприятия. Контракт играет подчиненную роль, устанавливая лишь факт приема на работу. Примерами следования первому подходу обычно считаются американские предприятия с их четкими инструкциями для персонала и ограниченными взаимоотношениями с коллективом и руководством; пример использования второго подхода — японские предприятия, где неопределенность инструкций, предназначенных персоналу компенсируется горизонтальным взаимопониманием, моральной ответственностью, чувством коллектива.

Результаты исследований показали, что ни одна из этих форм социальных отношений на предприятии не свойственна типовому этническому предприятию. Принадлежность к коллективу не рассматривается как «судьба», т.е. долговременное и непреодолимое обстоятельство, а контракт не рассматривается работодателем и работником как обязательное руководство к действию. Для взаимоотношений между работником и предприятием в наших условиях наиболее характерной является своеобразная «*философия гостя*»: принадлежность к коллективу является важным для данного периода, но временным фактором; обязательства работника по отношению к коллективу и к руководству весьма аморфны: членство в коллективе не накладывает безусловных обязательств на работника; руководитель вначале пользуется уважением со стороны работника из-за статусного распределения ролей, однако очень быстро это распределение стирается, и статус перестает действовать; руководитель не считает работников незаменимыми и допускает поступки, противоречащие трудовому договору (контракту). Однако директор считает неудобным без крайней нужды предпринимать действия, явно направленные против коллектива в целом.

Конечно, все это не означает, что поведение работника, коллектива и руководства полностью отвечает изложенному выше. Большое значение имеют ситуационные особенности, черты характера работника и руководителя, традиции коллектива, которые во многом определяют уровень социально-трудовых отношений и социального партнерства на предприятии, достижение желаемых резуль-

татов в его деятельности. Системы социально-трудовых отношений не только связаны с управлением другими функциональными системами, но и являются связующими звеньями между целевыми и институциональными системами.

*Социально-трудовые отношения* – это отношения между людьми, обусловленные их имущественным, социальным, правовым и функциональным положением в системе трудовой деятельности. Это отношения между предпринимателями и наемными работниками; между представляющими их интересы организациями и профсоюзами; между менеджерами и работниками; между работниками, являющимися совладельцами предприятия, участвующими в управлении его деятельностью и получении доли прибыли соответственно их трудовому вкладу<sup>1</sup>.

По мнению некоторых ученых, социально-трудовые отношения – это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни<sup>2</sup>. При этом в качестве субъектов социально-трудовых отношений рассматриваются наемный работник, предприниматель (работодатель) и государство, поскольку на групповом уровне проявляются взаимосвязи между объединениями работников (профсоюзами) и объединениями работодателей. Здесь взаимодействие субъектов социально-трудовых отношений происходит не только в процессе труда, но и вообще по поводу труда.

Многоаспектность социально-трудовых отношений обусловлена тем, что они:

- 1) являются частью общей системы человеческих отношений;
- 2) складываются под влиянием факторов социальной среды;
- 3) зависят от институциональных воздействий со стороны государственных и общественных органов;
- 4) призваны обеспечить конструктивное разрешение возникающих конфликтов.

Формирование гуманных социально-трудовых отношений базируется на теории человеческих отношений, которая получила развитие в теории о потребностях человека (Э. Мэйно, А. Маслоу, К. Дэвис и др.), теории трудового поведения (Ф. Тейлор, Ф. Герцберг и др.), теории жизненного цикла (Ф. Модильяни, Р. Брамберг

---

<sup>1</sup> Слизенгер Г.Э. Управление социально-трудовыми системами: Учебное пособие/ГУУ. – М., 1999. – С. 54–55.

<sup>2</sup> Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебник / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М., 1996. – С. 18.



и др.), социологии малых групп, теории коммуникаций, теории участия работников в прибыли и других.

**Факторами** социальной среды, которые оказывают влияние на формирование социально-трудовых отношений, являются сложившийся в обществе уровень воспитания, образования и культуры населения, уровень социотехнологического развития материальной базы и уровень социальной и правовой защищенности человека. Эти факторы в совокупности должны быть ориентированы на создание привлекательной для человека среды, в которой он хотел бы жить и работать.

При формировании и регулировании социально-трудовых отношений большую роль играют меры институционального воздействия, направленные на социальное развитие, социальное обслуживание и социальную защиту работников, широкое применение принципов социального партнерства путем разработки и введения в действие соответствующих законодательных актов.

**В зависимости от статуса субъектов социально-трудовых отношений** различают физических и юридических лиц. Их сочетание характеризует уровень правовой регламентации социально-трудовых отношений: *низший* — для отношений физических лиц, *средний* — для отношений юридических и физических лиц, *высший* — для отношений юридических лиц. Низший и средний уровни правовой регламентации характерны для социально-трудовых отношений внутри предприятия, высший — между предприятиями на региональном, отраслевом, федеральном и международном уровнях.

**По отношению к собственности** субъекты социально-трудовых отношений различаются как собственники средств производства и собственники рабочей силы, причем первые имеют статус *юридических*, вторые — *физических* лиц. Баланс интересов тех и других устанавливается и регулируется с помощью заключения коллективных договоров между администрацией предприятия и профсоюзным комитетом, индивидуальных трудовых договоров или контрактов между работодателями и наемными работниками.

**По признаку участия субъектов в распределении чистого дохода** выделяются те из них, кто участвует в получении своей доли дохода по условиям трудового договора или на правах владельца акций предприятия, или вовсе не участвует в получении своей доли дохода (к последним можно отнести персонал предприятия, принятый по контракту, в котором одним из условий найма является фиксированная оплата труда).

**По уровню кооперации** в процессе совместного труда выделяются межличностные и межгрупповые отношения, т.е. на индивидуаль-

ном и коллективном уровнях. *Межличностные* — это отношения между отдельными работниками внутри рабочей группы, подразделения или предприятия, *межгрупповыми* называются отношения между представителями рабочих групп, подразделений, предприятий и организаций. Первые обусловлены формированием персонала и в первую очередь подбором лиц, ответственных за определенный участок работы, поскольку от них зависит установление благоприятной атмосферы во взаимоотношениях между всеми работниками и подразделениями, а также с представителями внешних организаций; вторые обусловлены координацией деятельности их субъектов по достижению целей предприятия.

*По степени постоянства отношений* можно выделить отношения, характеризующиеся постоянным или эпизодическим общением между субъектами. *Постоянные* отношения характерны в наибольшей степени для работников, относящихся к одной группе, занятых выполнением общей работы или функции, *эпизодические* — для межгрупповых контактов руководителей или отдельных работников.

*По характеру взаимодействия* субъектов социально-трудовых отношений могут быть выделены два альтернативных варианта: отношения — *подчинения* или *партнерства*. Первый вариант отражает традиционные формы взаимоотношений между начальником и подчиненным в условиях применения административных методов управления; второй вариант характерен в условиях развития самоуправления и демократических форм взаимоотношения между работниками, когда отношения подчинения уступают место отношениям партнерства. Такое изменение характера отношений между субъектами обусловлено соответствующей трансформацией организационных структур и обеспечением прямой заинтересованности работающих в результатах деятельности предприятия путем их участия в прибылях.

Отношения самоуправления и партнерства в идеале складываются только там, где все собственники являются работниками, а все работники — собственниками, принимающими равное участие в выборе Совета директоров, распределении чистого дохода предприятия. Такие условия действуют на предприятиях, которые по существу являются народными предприятиями, имеющими форму акционерных обществ работников. В качестве примера уместно привести созданный известным отечественным ученым-офтальмологом С. Федоровым Межотраслевой научно-технический комплекс «Микрохирургия глаза», который с 1986 г. достаточно эффективно работает на аналогичных принципах. Основные положения созда-

тия и функционирования этого народного предприятия как разновидности акционерного общества закрытого типа сводятся к следующему:

- народное предприятие с численностью более 51 человека создается на добровольной основе путем преобразования любой коммерческой организации, за исключением государственных и муниципальных предприятий;
- работникам народного предприятия должно принадлежать более 75% уставного капитала. Не акционерами могут быть не более 10% работников от их общей численности;
- вновь принятые работники, как правило, ежегодно наделяются акциями в зависимости от трудового вклада, но не ранее чем через три месяца и не позднее двух лет после приема их на работу;
- один работник не должен владеть более чем 5% акций от их общего количества. При увольнении он обязан продать принадлежащие ему акции народному предприятию, а оно обязано их купить;
- выкупная стоимость всех акций не должна составлять менее 30% стоимости чистых активов народного предприятия;
- возможна частичная продажа акций внутри народного предприятия;
- по строго определенным вопросам законом допускается голосование по принципу «Один акционер — один голос»;
- контрольная (ревизионная) комиссия народного предприятия наделяется большими, чем в обычных акционерных обществах, полномочиями;
- избираемый общим собранием акционеров генеральный директор одновременно может быть и председателем наблюдательного совета, размер оплаты труда которого строго ограничен;
- предусматривается рассрочка выкупа акций у внешних владельцев.

Казалось бы, при капиталистической организации производства нет никакой необходимости в рабочем самоуправлении. Однако, учитывая опыт коллективизма, следует признать, что это действенное средство преодоления индивидуализма, свойственного конкурентному обществу, в котором человеку не может быть достаточно комфортно. Неформальная структура коллектива тесно вплетается в формальные структуры, т.е. установленные административно служебно-производственные отношения, и, чем значительнее расхождение между этими двумя иерархическими структурами, тем напряженнее взаимоотношения в коллективе, хуже психологический климат, а значит, и отношение к делу.

### 23.3. Философия социального партнерства

В условиях кризиса действенным средством решения обострившихся социально-экономических проблем и регулирования противоречий между наемным трудом, работодателем и государством является социальное партнерство. Философия этого феномена выработана методом проб и ошибок в ходе борьбы и многократных согласований интересов наемных работников, предпринимателей и государства.

Проблема сущности и условий согласования интересов различных социальных групп, сотрудничества труда и капитала рассматривалась в трудах Ж.Ж. Руссо, Ш. Фурье, А. Сен-Симона, Р. Оуэна и других. Одним из первых применил понятие «партнерство» в сфере социальных отношений Д.С. Милль. В своем труде «Основы политической экономии» он подчеркивал, что отношения подчинения между хозяевами и работниками будут постепенно вытеснены отношениями партнерства в одной из двух форм: объединение рабочих с капиталистами и объединение рабочих между собой. Более определенно эта мысль была высказана А. Маршаллом в книге «Принципы политической экономии»: сотрудничество между капиталом и трудом столь же обязательно, как и сотрудничество между прядильщиками и ткачами.

Философию 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 при возникновении профессиональных и предпринимательских союзов, когда 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 которой 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 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)»; 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, под сильным воздействием отечественных олигархов и международных финансовых организаций. Переговоры, которые впоследствии ведутся в комиссии, ограничены заранее определенными рамками.

Чтобы преодолеть этот монополизм государства и его негативные последствия, профсоюзы добиваются:

- равноправия и полномочия сторон в постановке и обсуждении вопросов на переговорах и консультациях, принятии решений и контроле за их выполнением;
- соблюдения норм законодательства и наложения штрафных санкций за их нарушение для всех договаривающихся сторон;
- добровольности принятия 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:

- ведение переговоров по определению минимальной заработной платы;
- выработка критериев для повышения заработной платы на уровне отрасли или предприятия в рамках общегосударственной политики доходов и занятости;
- проведение консультаций и переговоров по трудовому законодательству и другим вопросам трудовых отношений;
- посредничество при общенациональных или крупных забастовках и конфликтах;
- совещательная роль 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, образует фундаментальную основу для расширения социального партнерства в других областях.

В развитых странах с рыночной экономикой под социальным партнерством понимается постоянный институциональный 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,

ложно на основе социальной активности и организованности трудящихся. Но это достигается постепенно, по мере развития институциональной среды социального партнерства, в процессе которого возникает немало проблем.

*Во-первых*, социальные институты чаще всего создаются, скорее, для того, чтобы служить интересам тех, кто может влиять на формирование новых правил. Эта проблема частично решается путем установления демократического контроля. В России же 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 при устранении монопольного права государства в разрешении противоречий между трудом и капиталом, обеспечении равенства всех субъектов в этой деятельности. Ее главной целью видится формирование среды, которая позволяла бы каждому человеку чувствовать себя в обществе достаточно комфортно и уверенно.

В числе мер, приводящих к достижению этой цели, на наш взгляд, должны быть недопущение концентрации прав принятия оперативных распределительных решений в одних руках и необоснованного роста управленческого аппарата; бескомпромиссная борьба с коррупцией и бюрократизмом должностных лиц; внимание к интересам работников и потребителей; развитие демократических принципов как в сфере социально-трудовых отношений, так и во всей системе общественных отношений.

*В-третьих*, государство еще не нашло своего места и инструментов в регулировании экономических и социальных процессов. До сих пор нет четкого понимания задач и функций многих федеральных и региональных органов исполнительной власти. 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 строится крайне медленно по следующим причинам:

- недоверие населения к политическим и общественным организациям;
- правовая незащищенность низовых структур, неэффективность обращений в суд за восстановлением прав;

- доминирование краткосрочных целей в деятельности государственных и частных компаний;
- господство патерналистского мировоззрения в сознании большинства населения и его низкой политической культуре.

*В-пятых*, у многих профсоюзных лидеров отсутствует профессионализм в области социальной деятельности, что проявляется в продолжающемся насильственном изъятии членских взносов у миллионов людей из их заработной платы, падении из года в год институционального статуса профессиональных союзов.

*В-шестых*, рынок в том виде, в котором он функционирует в России, не справляется ни с организацией взаимодействия субъектов экономики в хозяйственном пространстве, ни с задачей их устойчивого развития во времени. Для того чтобы наладить нормальное рыночное взаимодействие субъектов экономики, в стране должны быть созданы полноценные институты рынка, то есть формальные и неформальные нормы и правила, обеспечивающие его эффективное функционирование и поддерживаемые механизмами их массового соблюдения.

В развитии социального партнерства нельзя допускать формализма, показных методов и форм работы. Это требование относится ко всем уровням – от федерации до предприятия. Имеется задача построения взаимоувязанной иерархической структуры регулирования социально-трудовых отношений, в которой наиболее высокая ступень определяет общие гарантии и масштабы регулирования, а низшая – нормы и условия труда. При этом решения должны носить обязательный, а не рекомендательный характер.

#### **23.4. Регулирование социально-трудовых отношений**

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 конфликтам являются 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, подчиняясь внутреннему трудовому распорядку, а работодатель – 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 профсоюзам из трудового законодательства была изъята возможность заключения такого договора в устной форме, что с точки зрения права укрепило положение работника.

Трудовой договор состоит из следующих принципиально важных положений:

- 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;
- условия повышения квалификации;
- льготы по социальному обслуживанию, социальному обеспечению, медицинскому страхованию.

В договоре могут также 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, Федеральной службой по труду и занятости, 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, со-

ответствующими 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 соглашение, 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, Федеральная служба по труду и занятости. 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, представляемые 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 оплаты. Прежде всего они должны содействовать достижению конкретных соглашений на предприятиях. В них определяются права и обязанности работников и работодателей на предприятиях отрасли или региона.

Задача государства — 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. Решению этой задачи служат созданные в 1993 г. при Министерстве труда и социального развития (ныне — Федеральная служба по труду и занятости) 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 отсутствует равноправие сторон. Общеизвестно, что условием возникновения 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 быть самостоятельной, активной личностью, равноправным партнером — все его устремления направлены на то, чтобы выжить, обеспечить потребности своей семьи, сохранить рабочее место. Возможности изменить такое положение весьма ограничены — в частности, в силу

того, что экономическая ситуация вынуждает предпринимателей ущемлять права и интересы наемных работников во избежание банкротства, грубо нарушая при этом действующее законодательство.

В России рабочая сила была и остается дешевым товаром, эквивалентный обмен отсутствует. 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 имела бы конкуренция не только продавцов рабочей силы, но и работодателей.

Состояние социально-трудовых отношений тесно связано с развитием внутрипроизводственной демократии и управления. Однако практика последних лет опровергла многие устоявшиеся теоретические воззрения, выдвинула множество непростых вопросов. Например, корпоративность в экономике привела к распределению прав собственности на предприятия среди большого количества акционеров, способствовала разделению полномочий собственника и функций менеджмента и осуществлению их при этом разными лицами.

Эти в целом прогрессивные сдвиги одновременно высветили и конфликт интересов: с одной стороны — собственников, целью которых является максимизация дохода на вложенный капитал, с другой — менеджеров, для которых приоритет — не максимизация прибыли управляемого ими предприятия, а получение личных высоких доходов и обеспечение спокойной жизни, функционирование предприятия в долгосрочной перспективе как условия сохранения за собой рабочего места и стабильного дохода в будущем, карьерного роста. Конфликт интересов может еще больше усугубляться из-за имеющейся на предприятиях информационной асимметрии.

Специфика внутрипроизводственной демократии в современных условиях состоит в неоднородности множества субъектов при-

ятия решений, где индивидуальные субъекты сосуществуют и взаимодействуют с коллективными. Принципы демократии приложены только к проблеме взаимодействия индивида — члена коллективного органа и самого этого органа. На предприятии ныне главные коллективные органы работают как бы в «мерцательном»<sup>3</sup> «жизне»: общее собрание акционеров существует, как правило, в течение одного дня в году; его повестка дня не может быть сформирована без санкции совета директоров, который, в свою очередь, обычно полностью контролируется генеральным директором предприятия. У рядовых акционеров практически нет возможности созвать внеочередное собрание или повлиять на его ход.

Главным источником дисбаланса в управлении предприятием, как оказывают результаты многолетних исследований ЦЭМИ РАН, является генеральный директор, который сохраняет все рычаги неконтролируемого влияния и является приверженцем управления авторитарного характера. В этих условиях нет возможности выявить и спланировать потенциал работника и коллектива, отсутствует обратная связь о результативности принимаемых решений, не получают своевременного разрешения возникающие противоречия между руководством и трудовым коллективом, расширяется основа для внутрипроизводственных конфликтов, ухудшается управляемость, нарушается взаимодействие между различными подразделениями и службами, теряется целостность предприятия как взаимосвязанной совокупности человеческих ресурсов, средств и предметов труда.

Устранить асимметричность управления предприятием можно совместными усилиями государства и профессиональных союзов. Нужны условия и стимулы для консолидации интересов и взаимного контроля деятельности всех участников существующей ныне травмированной конфигурации предприятия. Фундаментом здесь должен быть закон о предприятии, определяющий основы его деятельности как целостного и сбалансированного социально-экономического субъекта отечественной экономики. В законе должны найти отражение все аспекты внутрипроизводственного управленческого рынка ресурсов, прав и ответственности, учтены требования демократизации внутрифирменного управления.

Демократизация управления необходима не только предприятиям. В ходе реализации производственной демократии идет зарождение и развитие гражданского общества в России. Если демократия управления и консолидация интересов коллективов, акционе-

---

<sup>3</sup> *Клейнер Г.Б.* За границами демократии. Независимая газета. — 8 мая 2001.

ров и руководителей будут достигнуты в рамках предприятий, то будет создан прочный фундамент демократии в стране в целом.

### **Вопросы**

1. Каковы современные представления о предприятии и их особенности?
2. В чем заключается сущность трудового коллектива и его функции?
3. Каковы основные понятия, связанные с человеком труда? Раскройте их содержание.
4. Охарактеризуйте письменно природу и сущность социально-трудовых отношений. Почему они могут стать причиной возникновения кризисных ситуаций?
5. Как вы понимаете социальное партнерство в условиях современной экономической жизни? Назовите тенденции, характерные для его развития.
6. Каковы структура механизма регулирования социально-трудовых отношений и его роль в предупреждении кризисных явлений?



## **Глава 24**

# **СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Проблематика.** Каким образом социокультурная среда общества влияет на управление? Как воздействует на поведение людей в хозяйственной деятельности экономическая культура, традиции, ценности? В чем заключаются особенности российского работника? Что представляет собой национальный характер? Как учитывать социокультурные факторы в антикризисном управлении?

---

### **24.1. Социокультурная среда и ее влияние на управление**

**Управление** — процесс воздействия на деятельность человека с целью согласования его труда с деятельностью других людей. Особенности восприятия и реакция человека на конкретные рычаги воздействия во многом зависят от его характера, физических и интеллектуальных способностей, мотивационной структуры, систем ценностей и верований и т.д.

В свою очередь, личность человека формируется под влиянием кружающей его социокультурной среды, которая представляет собой конкретно-исторический общественный организм, определяющийся сложившейся системой ценностей и характеризующийся определенным типом культуры.

Социокультурная среда задает нормы и ограничения деятельности и поведения людей, отражает ценности и традиции, принятые в обществе, и требует от человека определенного соответствия им. Влияние конкретной социокультурной среды на формирование человека проявляется в том, что она либо предоставляет возможность для реализации его способностей, либо ограничивает эту возможность в соответствии с принятыми в обществе нормами деятельности и поведения. В то же время в работах отечественных психологов подчеркивается, что влияние социокультурной среды не является абсолютным и безграничным. Человек с определенного возраста

способен проявлять избирательность к воздействию среды, сопротивляясь воздействиям, которые он понимает как нежелательные.

Факторами конкретной социокультурной среды, оказывающими влияние на экономическую деятельность человека, а следовательно, и на управление этой деятельностью, являются:

- нормативная культура общества;
- экономическая культура общества;
- система ценностей;
- культурные традиции;
- менталитет.

**Нормативная культура** – это явные или неявные правила поведения, возникшие в ходе эволюции культуры и регулирующие поведение людей через законы, традиции, этические и конвенциональные нормы. Таким образом, нормативная культура общества задает общие нормы поведения человека.

**Экономическая культура** – это совокупность законов, правил, норм и традиций, обусловленных ценностной системой хозяйственной деятельности, соответствующих им социальных институтов, способов деятельности и методов принятия хозяйственных решений.

Следовательно, экономическая культура отражает законы и правила поведения человека в хозяйственной деятельности, которые, так же как и в нормативной культуре, могут быть явными или неявными. *Явные* правила определяются законами и нормативными актами, *неявные* – системой ценностей, традициями, верованиями, опытом и др. При этом можно утверждать, что неявные правила так же регулируют поведение людей, как и явные. Этим отчасти можно объяснить, почему иногда «не работают» официальные нормативные акты. Например, если они противоречат ценностям и традициям общества, то, скорее всего их реализация встретит скрытое сопротивление или просто неприятие, и для получения желаемого результата потребуется много времени и усилий, в то время как руководители могут считать, что достаточно просто довести информацию до людей – и нормативный акт заработает автоматически. Так, предприятия и организации часто нарушают положения Трудового кодекса РФ, и можно утверждать, что нарушения будут продолжаться даже при усилении контроля со стороны государства. Это объясняется тем, что узаконенные правила и положения вступают в противоречие со сложившейся к настоящему времени экономической культурой и традициями – в частности, с традицией пренебрегать тщательным выполнением законов и правами человека. Тем более что существует и другая традиция – не обращаться за защитой своих прав в судебные органы. Таким образом, в практике уп-

авления решения зачастую принимаются в соответствии не с законами, а со сложившейся экономической культурой.

Экономическая культура имеет в своей основе систему ценностей и традиций, которые в целом формируют менталитет общества в значительной степени определяют поведение человека в его хозяйственной деятельности, что необходимо учитывать. Только при этом условии управление может стать антикризисным.

*Система ценностей* – это набор стандартов и критериев, которым следуют в своей жизни и деятельности человек, группа людей (коллектив), нация, класс или общество в целом. Ценности носят абстрактный, обобщающий характер, и проявляются в виде заповедей, утверждений, декларируемых или скрытых норм.

Система ценностей человека и групп людей формируется под влиянием воспитания и образования, она не является жесткой и стабильной. С течением времени система ценностей может развиваться и изменяться, что необходимо использовать в целях антикризисного управления. Иными словами, нужно сознательно формировать систему ценностей, отвечающую современным потребностям общества (коллектива). Например, в современных российских условиях важно изменить отношение к труду, пассивность экономического поведения, иждивенчество и некоторые другие поведенческие характеристики, которые тормозят развитие активной экономической деятельности людей.

В табл. 24.1 приведена структура ценностей в западной, восточной и мусульманской культурах<sup>1</sup>.

Представленная в таблице иерархия ценностей является обобщенной для определенных и очень укрупненных культур. В то же время внутри каждой культуры для определенных классов, групп и отдельных индивидуумов существует своя система ценностей, и именно на нее необходимо опираться при управлении людьми. Тем не менее обобщенная картина дает нам общее представление о системе ценностей в обществе и позволяет сравнить ценности в разных культурах.

Так, в обобщенной системе ценностей, характерной для восточных культур, богатство (деньги) занимает лишь второе место в группе третьестепенных ценностей. Не попали в группу первостепенной важности такие принятые в западных культурах ценности, как человеческое достоинство, индивидуальность, эффективность, качество. Зато такие ценности, как мир, скромность, уважение к старшим, напротив, ценятся чрезвычайно высоко.

<sup>1</sup> См.: Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Итер, 2000. – С. 48.

Таблица 24.1

## Структура ценностей в разных культурах

Западные культуры	Восточные культуры (включая Россию)	Мусульманские культуры
<i>Имеют первостепенное значение</i>		
Индивидуальность Уровень в структуре власти Мужественность Деньги (богатство) Пунктуальность Первенство Спасение, помощь Активность, настойчивость Уважение к молодежи Цвет кожи (национальность) Равенство женщин Человеческое достоинство Эффективность, качество Религия Образование Непосредственность	Материнство (женственность) Уровень в структуре власти Мужественность Мощь государства Мир Скромность Карма Коллективная ответственность Уважение к старшим Гостеприимство Сохранение среды Цвет кожи (национальность) Святость пахотной земли Патриотизм Авторитаризм	Уровень в структуре власти Мужественность Коллективная ответственность Уважение к старшим Патриотизм Религия Авторитаризм
<i>Имеют второстепенное значение</i>		
Материнство (женственность) Патриотизм Авторитаризм	Уважение к молодежи Равенство женщин Человеческое достоинство Образование Непосредственность	Материнство (женственность) Мощь государства Богатство (деньги) Скромность Спасение, помощь Активность, настойчивость Уважение к молодежи Цвет кожи (национальность) Человеческое достоинство Образование Непосредственность
<i>Имеют третьестепенное значение</i>		
Мощь государства Мир Сохранение среды	Индивидуальность Богатство (деньги) Пунктуальность Активность, настойчивость Эффективность, качество	Пунктуальность Эффективность, качество
<i>Несущественны</i>		
Скромность Ответственность Уважение к старшим Гостеприимство Святость пахотной земли	Спасение, помощь Первенство	Индивидуальность Мир Карма Первенство Сохранение среды Святость пахотной земли Равенство женщин

Различия в иерархии ценностей следует учитывать при отборе методов управления, при расстановке акцентов в деятельности менеджера по антикризисному управлению. Например, при формировании организационной культуры руководитель не должен прямолинейно декларировать ценности, не свойственные российской культуре — скорее всего, не найдут отклика у исполнителей прямые призывы к повышению эффективности и качества работы, к пунктуальности, активности. Признавая в целом положительный характер этих качеств, работники с трудом воспринимают их как ценность, поскольку данные качества не вполне соответствуют социокультурной среде нашего общества. В этом случае менеджер по антикризисному управлению должен знать, что укоренение желаемых ценностей отребует много времени и активной идеологической деятельности.

Важным составляющим элементом социокультурной среды являются *культурные традиции*. Они складываются в течение десятков и сотен лет, вследствие чего являются устойчивыми и плохо поддаются корректировке, что обуславливает сложность их изменения. Истоками традиций являются религия и история государства.

К традиционным представлениям, которые оказывают влияние на управление хозяйственной деятельностью в России, относятся, например:

- приоритет духовных ценностей перед материальными;
- ценность человека не самого по себе, а как части общества;
- труд ради общества, а не для личного обогащения;
- благотворительность и уравнительность в распределении материальных благ;
- сочувственное отношение к безработным, нищим, бедным;
- отсутствие уважения к частной собственности;
- противопоставление в сознании людей «народа», «работодателя» — и «государства» (власти);
- неуважение к законам и другим формальным правилам как проявлению воли государства и др.

В результате многих десятилетий и даже столетий влияния традиций на экономическое поведение людей в России сложился коллективно-уравнительный менталитет: стремление к равенству (скорее, даже «одинаковости») как в труде, так и в его оплате, непризнание к стоимостным измерителям результатов деятельности, пренебрежение материальной стороной жизни и идеализация ее духовной стороны<sup>2</sup>.

Под влиянием традиций сложилось определенное отношение к труду и его результатам (табл. 24.2).

<sup>2</sup> См.: Указ. соч. — С. 64.

Таблица 24.2

## Отношение к труду в западной и российской культуре

Отношение к труду в западной культуре	Отношение к труду в России
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Труд — одна из главных ценностей;</li> <li>• труд защищен законами, профессиональными союзами, государственными программами;</li> <li>• идеология труда: человек работает на себя, главный мотив труда – личное обогащение посредством труда;</li> <li>• отношение к работе: выполнять задание как можно лучше, добиваясь максимального результата с минимальными затратами;</li> <li>• оценка сотрудников — по деловым качествам;</li> <li>• ценится профессионализм в работе;</li> <li>• преимущество отдается работникам, которые лучше приспособлены к деловому аспекту работы;</li> <li>• отношения в процессе работы конкурентные;</li> <li>• рациональная организация дела;</li> <li>• жесткая трудовая дисциплина;</li> <li>• максимальное использование средств производства и рабочей силы;</li> <li>• на рынке труда конкурируют деловые качества работника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Труд — необходимость;</li> <li>• труд защищен законом и профессиональными союзами лишь формально;</li> <li>• идеология труда: труд ради общества; мотив труда большей части работающих — получение средств к существованию;</li> <li>• отношение к работе: свести трудовые затраты к минимуму, выполнять задание так, чтобы «выглядело» хорошо;</li> <li>• оценка сотрудников по личностным, а затем уже по деловым качествам;</li> <li>• ценится лояльное отношение к руководству (работодателю);</li> <li>• преимущество отдается тем работникам, которые лучше приспособлены к коммуникационному аспекту работы;</li> <li>• отношения в процессе работы в основном неконкурентные;</li> <li>• нерациональность в организации работы;</li> <li>• отсутствие жесткой трудовой дисциплины;</li> <li>• допускается праздное времяпровождение на работе;</li> <li>• неполное использование средств труда и рабочей силы;</li> <li>• возможно использование средств работы в личных целях;</li> <li>• на рынке труда конкурируют больше личностные, чем деловые качества</li> </ul>

На первый взгляд, отношение жителей России к труду как к необходимости выглядит странно, так как русские обычно придают категории труда огромное значение. Однако их отношение к работе западные партнеры по бизнесу ценят очень низко: 78% из них отмечают бесхозяйственность, 38 – лень, 60 – расточительность, 41 – невоспитанность, 31 – профессиональную некомпетентность работников<sup>3</sup>. В то же время данные исследований о мотивах трудовой деятельности россиян показывают, что в последнее десятилетие по-прежнему увеличивается число людей, работающих только по причине того, что работа является источником их существования. Увеличивается также число людей, для которых работа является неприятной необходимостью. В настоящее время преобладают мотивация выбора и сохранения места работы, а не мотивация высокой ктивности и отдачи труда при достаточной заработной плате.

Согласно табл. 24.2 отношение к труду в России – это тоже своего рода традиция. Однако, в отличие от многих других культурных традиций, эту традицию необходимо изменить – в противном случае она будет препятствовать развитию и экономики, и общества в целом.

Для изменения нежелательных традиций необходимы время и целенаправленные усилия руководителей. Например, нужно научиться оценивать профессиональные качества и сделать их основным критерием при отборе и оценке работников. В настоящее время профессионализм лишь декларируется, в большинстве случаев, работодатели предпочитают брать на работу «своего» человека, не особенно строго оценивая его профессиональную пригодность. При этом предполагается, что он будет лоялен по отношению к работодателю и, таким образом, будут обеспечены доверительные отношения в организации. Согласно исследованиям С.Г. Клиюевой и Л.В. Дунаевского, отечественные предприниматели только на словах привержены западному стилю, а на деле демонстрируют следование патриархальным национальным традициям «поступай так, потому что так делают другие или так делали до тебя»<sup>4</sup>.

Сложившееся к настоящему времени в России отношение к труду является результатом не только системы ценностей, традиций и национального характера, но и недостаточного внимания руководителей к решению проблем организации работы и укреплению трудовой дисциплины. Менеджеры по антикризисному управлению

<sup>3</sup> См.: Указ. соч. – С. 320.

<sup>4</sup> Там же. – С. 331.

организациями должны использовать этот резерв повышения эффективности и результативности труда.

*Менталитет* является глобальным, обобщающим фактором социокультурной среды. Он формируется под влиянием культурных и экономических норм, традиций, ценностей и представляет собой совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации. *Ментальность* — это проявление преимущественного способа деятельности, поведения и решения проблем в определенной культуре. Ментальность проявляется на всех уровнях жизни общества, затрагивая поведение как отдельного индивидуума, так и огромных масс людей. Оно может проявляться как в простых действиях — способ держать молоток и забивать гвозди — так и в решении сложных политических проблем на государственном уровне<sup>5</sup>.

Таким образом, социокультурная среда оказывает значительное влияние на управление. Она в определенной степени регулирует трудовое поведение работников через совокупность правил, норм, традиций, систему ценностей. Антикризисное управление должно строиться с учетом этих факторов. Методы, формы, модели управления должны учитывать специфические особенности национального и регионального менталитета работников, в противном случае управление окажется неэффективным.

#### **24.2. Национальный характер как социокультурный фактор антикризисного управления**

**Национальный характер** — это обобщенная характеристика представителей нации в привычной для них среде и аспектах жизни. Нация состоит из отдельных людей, но не сводится к каждому из них. Поэтому национальный характер является характеристикой некоторой целостности, массы представителей нации. При этом черты национального характера редко концентрируются в отдельных его представителях: у одних людей резче проявляются одни черты, у других — иные, порождая различные типы в рамках данного народа<sup>6</sup>.

К чертам национального русского характера многочисленные российские и зарубежные исследователи относят, например, отсутствие чувства меры, привычку работать урывками, веру в случай, пассивность, терпение, смирение, апатию, склонность к иждивенчеству, покорное подчинение власти, легкость перехода от подчинения к бун-

<sup>5</sup> См.: Указ. соч. — С. 64.

<sup>6</sup> Там же. — С. 319.



у, повышенное чувство групповой солидарности, коллективизм, горое сознание принадлежности к чему-либо, сенситивность (легкая эзбудимость, несоразмерность реакции и стимула), отрыв от реального мира и желание жить в воображаемом совершенном мире и др.

Россияне кардинально отличаются от жителей западных стран — ни гостеприимны, добры, дружелюбны, гуманны, зависимы от социального окружения, отзывчивы. Эти черты национального характера отмечали еще Н.А. Бердяев, В.О. Ключевской, Ф.М. Достоевский. На рис. 24.1 приведено сравнение «типичного американца» «типичным советским человеком».

Таким образом, можно говорить о том, что национальный характер — явление, мало подверженное времени. Изменения в нем происходят чрезвычайно медленно, в то же время он оказывает значительное влияние на трудовую деятельность, что обуславливает необходимость его учета в действиях по антикризисному управлению.

Русский характер обусловлен такими факторами, как необъятные просторы России, суровость ее климата, господство безжалостного авторитарного режима в течение многих столетий. Именно они привели к формированию указанных выше традиций, взглядов, норм поведения, ценностей, которые в целом определяют национальную культуру.

По мнению британского культуролога Р.Д. Льюиса, представители нескольких сотен национальных и региональных культур мира могут быть условно разделены на три группы:

- 1) моноактивные, ориентированные на задачу, четко планирующие свою деятельность;
- 2) полиактивные, ориентированные на людей, словоохотливые общительные;
- 3) реактивные, интровертные, ориентированные на сохранение важности.

Русские, как и другие славяне, относятся к полиактивным народам.

Полиактивные люди уверены, что наиболее продуктивен именно их способ действий. Они делают множество дел одновременно, асто в незапланированном порядке, легко перестраиваются с одного на другое, их не очень заботят расписание и пунктуальность, ни делают вид, что соблюдают их, особенно, если на этом настаивают моноактивные партнеры по бизнесу, но считают, что реальность ажнее, чем расписание, устанавливаемый человеком<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> См.: Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. — М.: Дело, 1999. — С. 64–66.



- – средние значения выраженности личностных качеств «типичного советского человека»;  
 ● – средние значения выраженности личностных качеств у «типичного американца»

Рис. 24.1. Соотношение личностных качеств «типичного советского человека» и «типичного американца»

Приведенная характеристика полиактивных людей является справедливой и узнаваемой для российского человека, но чрезвычайно обобщенной. В действительности способ и характер деятель-

ости, планирование и организация рабочего времени зависят в первую очередь от свойств конкретной личности.

Для обеспечения антикризисного управления организациями важно не только знать национально-культурные особенности российских работников, но и проследить тенденции изменения (или апротив, сохранения) этих характеристик во времени.

А.И. Кочеткова на основании данных целого ряда исследований экономической психологии россиян сделала анализ психологического портрета современного российского работника<sup>8</sup>. При этом автор отмечает позитивные и негативные характеристики трудоспособного населения России (табл. 24.3).

Таблица 24.3

**Характеристики современного российского работника**

Негативные черты	Позитивные черты
Искаженное (деградированное) трудовое сознание, в том числе иждивенчество и потеря смысла труда	Активизированное антикризисное сознание (развитая интуиция, умение быстро оценивать соотношение между успешностью и безопасностью деятельности, умение рисковать, отсутствие привыкания к опасности и др.)
Синдром гипертрофированного замомнения	Коллективизм и взаимопомощь
Элементы маниакально-депрессивного синдрома (стресс, усталость, нервные реакции и др.)	Навыки автономной психокоррекции
Тень (функциональная, связанная с необходимостью отдыха, дисфункциональная — тунеядство)	Умение сконцентрироваться, перераспределить ресурсы и в короткие сроки выполнить работу
Разрушенные трудовая мораль и этика	Наличие духовных ценностей
Неспособность принимать стратегически важные решения и нести индивидуальную ответственность	Умение полагаться на себя, склонность к риску
Пассивность	Супергибкость
Супергибкость	Стремление к комфортному морально-психологическому климату в организации
Зависимость от мнений окружающих	

Анализируя приведенные в таблице характеристики современных российских работников, можно сделать вывод, что события

<sup>8</sup> См.: Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособ. — М.: Дело, 2003. — С. 243–286.

последнего десятилетия, связанные с трансформацией российской экономики, оставили негативный отпечаток — это и разрушенные трудовая мораль и этика, и потеря смысла труда, и негативное влияние нестабильной экономической обстановки в стране на здоровье ее трудоспособных граждан. В то же время наблюдается сохранение ранее отмеченных национальных черт характера: пассивности, иждивенчества, зависимость от мнения окружающих.

Одной из сильных сторон российских работников является то, что за столетия нестабильного состояния политики и экономики страны в экономической культуре и психологии многих людей сложился механизм выживания, получивший название «активизированное антикризисное сознание». Согласно исследованиям психологов, 93% россиян следуют модели антикризисного сознания, в которую входят:

- умение быстро и критически оценивать соотношение между успешностью и безопасностью деятельности;
- умение не рисковать в обычной деятельности и рисковать в экстремальной ситуации, обеспечивая при этом максимальный уровень осторожности;
- распознавание слабых сигналов опасности (интуиция);
- развитие и поддержание высокого времени концентрации, способностей к распределению и аккумуляции ресурсов на достаточном уровне;
- отсутствие привыкания к опасности, способность ее избегать или устранять и не повторять ошибок в будущем<sup>9</sup>.

Благодаря активизированному антикризисному сознанию люди могут успешно действовать в сложных и неопределенных условиях. Серьезной поддержкой при этом являются такие традиционные для россиян черты характера, как коллективизм и взаимопомощь.

Тенденции развития менталитета российских работников, выявленные на основе прогностических исследований, таковы: увеличение числа «ведомых», разрушение иждивенческого подхода к труду и формирование активного созидющего мировоззрения, возможность усиления вынужденного авторитаризма в организациях, повышение степени адаптивности работника при сохраняющейся склонности к традициям, интерес работников к психотехнологиям, повышение значимости содержательной части любой деятельности, готовность нарушать общепринятые нормы и правила, а также «играть» без правил, если того потребует дело<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Кочеткова А.И. Указ. соч. — С. 261.

<sup>10</sup> Там же. — С. 278–280.

### **24.3. Антикризисное управление российскими работниками**

Для обеспечения антикризисного развития организаций и общества в целом необходимо строить управление с учетом национально-региональных особенностей работников и социокультурной среды их существования.

Задачи менеджера по антикризисному управлению — использование сильных сторон российских работников и устранение отрицательного влияния на процесс и результаты работы негативных черт характера, нежелательных традиций и ценностей. В связи с этим особое значение имеет целенаправленное формирование трудовой морали и этики, поддерживающих активное творческое отношение к труду, деловитость, стремление к успеху и др. Необходимо создание как в организациях, так и в обществе в целом новых традиций и настойчивое пропагандирование ценностей, отвечающих условиям трансформированной экономики — например, уважение к закону, правам человека, частной собственности.

Результаты современных исследований показывают, что невозможно создать полный и достоверный портрет россиянина. Следовательно, нельзя выработать единого «правильного» механизма управления им. Тем не менее такие черты национального характера, как эмоциональность, скованность, зависимость от социального окружения, обуславливают желательность управления, мягкого по форме, но другие черты — иждивенчество, лень, расточительность, работа урывками — требуют организации управления, характеризующейся четким определением функций и полномочий, жестким контролем, увязкой результативности работы с вознаграждением и т.п. Таким образом, управление российскими работниками должно быть мягким по форме, но жестким по содержанию.

В то же время к российским работникам трудно применить западный «функциональный» подход, который предполагает четкое разграничение функций и равномерную, добросовестную, методичную работу в строгом соответствии с ними. Это связано как с отменными выше традициями, особенностями характера, так и с пассивностью национальной культуры работников. При таких условиях могут быть эффективными постановка цели, определение конечного результата и предоставление свободы в выборе методов и способов ее достижения. Таким образом, необходимо разумно сочетать администрирование с предоставлением работником самостоятельности и свободы творчества.

Указанные особенности российских традиций, сложившаяся к настоящему времени система ценностей, национальный харак-

тер — все это свидетельствует о существенных отличиях российской экономической культуры от западной. При более глубоком анализе обнаруживаются не менее серьезные отличия и от других культур (восточных, мусульманских и др.). Поэтому менеджеры по антикризисному управлению в России не должны механически использовать западные или восточные модели управления. Их необходимо адаптировать к национальным и региональным условиям нашей страны.

### **Вопросы**

1. Каково влияние социокультурной среды на управление?
2. Каким образом экономическая культура воздействует на поведение людей в хозяйственной деятельности?
3. Что такое система ценностей? В чем состоят основные отличия российской системы ценностей от системы ценностей в других культурах?
4. Каким образом традиции влияют на экономическое поведение человека?
5. Каково отношение к труду в современной России?
6. Каковы сильные и слабые стороны национального характера российского работника?

## **Глава 25**

# **РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Проблематика.** В чем особенность региональных аспектов антикризисного управления? Какую роль они играют в общеэкономической обстановке в стране? Что может быть причиной регионального кризиса? Каковы механизмы регионального антикризисного управления?

---

### **25.1. Факторы нестабильности регионального развития**

В последние годы большое значение приобретает региональная составляющая экономических преобразований в России. Субъекты Российской Федерации различаются по темпам развития, природно-географическим и социально-демографическим условиям, национальным и историческим особенностям, структуре и специализации производственного потенциала. Поэтому игнорирование территориальной специфики может снизить эффективность переходных процессов для всего народного хозяйства страны. Более того — экономическая реформа предусматривает решение преимущественно на региональном уровне многих кризисных проблем: эффективное размещение и развитие производительных сил, стимулирование предпринимательства, разработка и использование ресурсно-минеральных источников и т.д.

Как известно, в Российской Федерации насчитывается 89 субъектов; подавляющее большинство составляют регионы, имеющие небольшую территорию, низкие запасы ресурсов, недостаточно развитую производственную базу.

Государство заинтересовано в активизации экономической и управленческой деятельности на местах, в интеграции горизонтальных связей между субъектами Федерации, создании эффективной вертикали власти. Общими задачами для всех российских регионов являются стабилизация основных экономических показателей; ре-

формирование отраслевой структуры; развитие производственной, финансовой и социальной инфраструктуры; активизация сельскохозяйственного производства; развитие межрегиональной интеграции; улучшение экологической обстановки и др.

Формирование нового геополитического и экономического пространства после распада СССР, переход к рыночным отношениям, реформирование государственного федерального устройства привели к нарастанию социально-экономических различий между регионами, значительной дифференциации адаптационных возможностей, дезинтеграции межрегиональных связей, появлению большого количества проблемных и депрессивных регионов. Поэтому при разработке государственной антикризисной политики обязательно должны учитываться не только общегосударственные, но и региональные интересы, использоваться сочетание разнообразных подходов к решению проблем в отдельных регионах с единством общих принципов эффективного функционирования российской экономики.

Изучение причин дифференциации региональных комплексов, проявления дезинтеграционных и сепаратистских тенденций занимает важное место в регионально-экономических исследованиях. Обострение региональных проблем в России в 1990-х гг. определяется как последствиями территориальной структуризации советского периода, так и трансформациями экономической и политической систем.

Наибольшее влияние на развитие регионов оказывают следующие **внешние факторы**.

1. *Природно-климатические условия*, которые влияют на стоимость жизни в регионе, величину производственных затрат и непосредственно на здоровье населения. Основная территория России расположена в умеренной и холодной климатических зонах. Только 2/5 общей площади относительно благоприятны для проживания людей и сельскохозяйственной деятельности. Влияние климатических особенностей можно проследить на стоимости строительно-монтажных работ: по сравнению с центральными районами она возрастает в Западной Сибири примерно на 10%, в Восточной Сибири – на 40, на Дальнем Востоке – на 70%. Для районов Крайнего Севера затраты труда увеличиваются в 2–3 раза. В этих районах острой проблемой стал сезонный завоз необходимой продукции. Постоянная задержка государственного финансирования и, соответственно, поздняя отправка грузов, ограниченные сроки навигации, большие риски, вынужденное использование авиатранспорта приводят к удорожанию северного завоза в 1,5–3 раза.



2. *Транспортно-географическое и геополитическое положение* многих регионов, которое усложняет ценовую конкуренцию товаров, способствует ориентации региональных производителей не на внутренние российские, а преимущественно на зарубежные рынки. Большая протяженность территории России остро ставит проблему транспортных издержек на перемещение товаров и передвижение людей. Транспортная обеспеченность регионов значительно различается: на 1000 кв. км территории Центрального района приходится 27 км железных дорог общего пользования, а на Дальнем Востоке — 1,1 км, т. е. в 25 раз меньше. В связи с опережающим ростом стоимости перевозок по сравнению с производственными издержками, российские товары становятся неконкурентоспособными не только на внешнем, но и на внутреннем рынке. Это способствует локализации отечественных товарных рынков, сужению межрайонной кооперации и товарообмена. Согласно статистическим данным доля межрегионального оборота по отношению к ВВП снизилась в России с 22% в 1990 г. до 12–14% в 2000 г. Опережающий рост транспортных тарифов (более чем в 20 тыс. раз) по сравнению с ростом отпускных цен на промышленную продукцию (в 9 тысяч раз) привел к тому, что многие межрегиональные экономические связи, особенно восточных регионов с европейскими, стали невыгодными.

С распадом СССР были утрачены многие производственные, социально-экономические и культурные кооперационные связи, источники сырья, важные транспортные узлы. Товарооборот с бывшими советскими республиками снизился в 3–4 раза, вследствие чего появилась необходимость создания собственного замещающего производства, что ведет к натурализации и обособлению регионов и иногда к снижению качества продукции. Изменение геополитического положения привело к увеличению числа приграничных территорий (до 26), в связи с чем возникли острые проблемы гуманитарного и инфраструктурного характера, связанные с увеличением миграции населения, передислокацией вооруженных сил, переориентацией региональных рынков и защитой местных товаропроизводителей.

3. *Исторические особенности территориального распределения научно-производственного и кадрового потенциалов, социальной сферы.* Территориальная структура российской экономики характеризуется низкой плотностью населения, особенно в восточных и северных районах, многоэтническим и многоконфессиональным составом жителей, большими пространственными расхождениями между размещением природных ресурсов, населения и производственного аппарата. Например, в районах европейской части стра-

ны сосредоточено 3/4 всех основных фондов, в том числе промышленных, 4/5 всего населения и лишь 1/10 топливно-энергетических ресурсов. Таким образом, дислокация производственного аппарата противоположна размещению важнейших природных ресурсов, сосредоточенных главным образом на востоке страны. Неравномерное распределение характерно и для научно-технического и инновационного потенциала, способствующего реструктуризации действующих предприятий на основе передовых современных технологий: более 4/5 научных кадров и учреждений сосредоточено в Центральном и Северо-Западном районах. Командно-административная экономика оставила в «наследство» чрезмерную концентрацию многих производств, узкую специализацию отдельных регионов, деградацию сельскохозяйственных территорий, многочисленные зоны экологического бедствия. Создание градообразующих предприятий способствовало сращиванию социальной инфраструктуры городов (в том числе жилищно-коммунального хозяйства) с промышленным производством. Негативное воздействие на пространственную организацию российской экономики оказали экстенсивная эксплуатация природных ресурсов, милитаризация промышленности, «остаточный» принцип выделения средств на социальные нужды, просчеты в размещении производительных сил, например строительство ресурсоемких предприятий в ресурсодефицитных регионах, организация производства товаров народного потребления на малонаселенных территориях и т.п. Заметное преобладание добывающих отраслей в структуре промышленности России в целом и полная сырьевая специализация отдельных регионов хотя и способствуют наполнению федерального и региональных бюджетов (при благоприятной конъюнктуре мирового рынка), но противоречат стратегическим интересам государства и субъектов РФ, связанным с активизацией инновационной деятельности в промышленности, развитием обрабатывающих производств, внедрением ресурсосберегающих технологий, что характерно для передовых стран мира. Об истощении сырьевых запасов свидетельствует тот факт, что если 30 лет назад 2/3 всей нефти добывалось дешевым фонтанным способом, то теперь столько же добывается дорогим насосным методом.

**4. Неудовлетворительная демографическая ситуация.** Естественный прирост населения стал отрицательным – 6,4 человека на 1000 жителей (в 2000 г.), т.е. смертность вдвое превысила рождаемость. Такая ситуация связана с нестабильным политическим, социальным и экономическим положением в стране. Некоторым образом естественный демографический разрыв компенсируется

знешней миграцией, положительное сальдо которой (главным образом, за счет республик бывшего СССР) в 3–4 раза превышает интенсивность межрайонной миграции.

**5. Неэффективное распределение, низкая квалификация и мотивация трудового потенциала.** Волго-Вятский, Центрально-Черноземный и Северо-Кавказский экономические районы сосредотачивают почти 1/4 российского населения, но дают только 1/7 валового регионального продукта и столько же валовой продукции промышленности.

**6. Рыночные преобразования российской экономики и связанный с ними системный продолжительный экономический кризис.** Переходные процессы всегда сопровождаются нестабильностью и социально-экономическими потрясениями. Рыночные преобразования оказали негативное влияние на регионы, вызвав спад производства, рост неплатежей, сокращение спроса, рост транспортных тарифов, что усилило территориальное обособление регионов. Специалисты отмечают значительное увеличение региональных таможенных барьеров и ограничений, которые противоречат мировым тенденциям интеграции и глобализации экономики. Из-за спешной и непосредственно проведенной приватизации государственного сектора разрушились технологические связи и единые производственные комплексы, что привело к удорожанию продукции в связи с дополнительным налогообложением (особенно через НДС) на каждом технологическом переделе. Последующее перераспределение акционерного капитала привело к тому, что предприятиями стали руководить лица, не заинтересованные в их эффективном развитии. Реальной для предприятий остается угроза фиктивного и преднамеренного банкротства. Государство фактически устранилось от управления своей долей в акционерной собственности нерентабельных предприятий, что способствует растаскиванию производственных мощностей стратегического характера, массовому высвобождению работников промышленных отраслей, росту безработицы, интенсивному истощению природных ресурсов, ухудшению экологической обстановки. Усиливаются имущественное расслоение общества и социальная напряженность. Либерализация цен, начавшаяся в 1992 г. с экспортных отраслей, привела к росту издержек и неконкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем рынке. Так, реструктуризация угольной промышленности способствовала закрытию нерентабельных шахт на Урале, в Кузнецком, Печорском бассейнах, вызвав обострение социальной обстановки в угледобывающих регионах. Значительно пострадали лесная, текстильная, рыбная от-

расли промышленности, сельское хозяйство, военно-промышленный комплекс (ВПК) и специализирующиеся на них регионы. Изобилие низкокачественных импортных товаров в совокупности с упавшим платежеспособным спросом населения тормозит рост отечественного производства. С одной стороны, переход к рыночным отношениям вызвал повышение в народном хозяйстве доли отраслей торговли и бытового обслуживания, что способствовало решению проблемы занятости; с другой стороны, в условиях стагнации реального сектора экономики, падения покупательского спроса со стороны производственного и потребительского секторов подобная отраслевая реструктуризация для экономики является неэффективной.

**7. Диверсификация и активизация миграционных процессов.** Этот фактор характеризуется, во-первых, изменением мотивов и направлений внутренней миграции. Если раньше население в основном перемещалось с запада на восток и на север в поисках высоких заработков, то сейчас в связи с банкротством предприятий, свертыванием инвестиционных программ жилищного строительства, ростом безработицы, снижением роли стимулирующих районных коэффициентов, надбавок и льгот, наблюдается активизация обратных миграционных потоков. Во-вторых, значительную долю мигрантов в Российской Федерации сейчас составляют беженцы и вынужденные переселенцы из других республик бывшего СССР и из российских районов военных действий и острых этнических конфликтов (Чечня, Северная Осетия, Ингушетия). За годы перестройки в Россию прибыло из ближнего зарубежья более 5 млн человек, которым необходимы жилье, социальная защита, трудоустройство. Это вызывает повышенную социальную напряженность в местах компактного расселения мигрантов (Поволжье, Урал, Центральное Черноземье). В-третьих, на усложнение региональной проблематики влияет открытие российской экономики для зарубежных контактов: эмиграция россиян (наиболее квалифицированных и активных работников и ученых) в экономически развитые западные страны и приток трудовых мигрантов из ближнего и дальнего зарубежья (Украины, Молдавии, Казахстана, Таджикистана, Турции, Китая, Вьетнама и др.). Наибольшую нагрузку от внешней миграции несут районы Центра, Черноземья, Дальнего Востока.

**8. Неразвитость рыночной инфраструктуры и ее неравномерное пространственное распределение.** В Москве, например, находится 1/3 крупных российских банков, 2/3 активных операторов фондового рынка, здесь происходит 60% банковских операций. Подоб-

тый переко́с финансовой сферы свидетельствует о перекачивании финансовых ресурсов из регионов и снижении регионального инвестиционного потенциала.

9. **Низкая инвестиционная активность экономики.** Она тесно связана с вышеназванным фактором, но ее причины имеют макроэкономический характер: неэффективная структура и большой размер налогового обложения, недоступность кредитных ресурсов, неплатежеспособность предприятий, значительная ограниченность бюджетных средств, высокие инвестиционные риски. Физический объем инвестиций в основной капитал за годы перестройки уменьшился более чем в четыре раза. Инвестиционные процессы в регионах не обеспечивают даже простого воспроизводства основных фондов. Сложность формирования региональных рынков капиталов связана с высоким спросом на кредитные ресурсы, ростом процентных ставок и просроченной задолженности по кредитам. Недоступность заемных средств из-за их высокой стоимости (выше нормальной рентабельности производства), чрезмерный налоговый пресс стали причиной тяжелого финансового положения предприятий, что сказывается на наполнении региональных и местных бюджетов. В создавшейся ситуации переходного периода инвестиционные потоки преимущественно направлены не в производство, а в более прибыльную спекулятивно-денежную сферу.

10. **Неэффективная региональная политика государства.** Отношения между центром и регионами строятся на основе бюджетного федерализма. Основное внимание Правительства России сосредоточено на финансовой стабилизации с помощью бюджетных трансфертов, субсидий, реструктуризации задолженностей. При этом слабо учитываются различия регионов по природным условиям, уровню экономического развития, составу населения, национально-историческим традициям. Антикризисные меры по отдельным регионам имеют преимущественно единовременный («пожарный») характер, связанный с ликвидацией тех или иных острых ситуаций. Процесс разделения предметов ведения, функций, полномочий между федеральными органами власти, субъектами Федерации и местным самоуправлением имеет много противоречий и сопровождается несоответствием иерархии законов, проявлениями сепаратизма и национализма, конфликтами на межрегиональном уровне. Отсутствие стратегических целей, острая политическая борьба и лоббирование региональных интересов, нормативно-правовая неразвитость процедур использования бюджетных средств значительно снижают результативность государственной региональной политики.

Из **внутренних факторов** регионального развития можно выделить следующие:

- **материально-ресурсный потенциал** – наличие земли, пригодной для сельскохозяйственной обработки и размещения производства, водных и энергетических ресурсов, разнообразных источников сырья (в том числе полезных ископаемых) действующих основных производственных фондов, а также специфических для региона ресурсов (лесных угодий, запасов рыбы в водоемах и т.п.);
- **инфраструктура** – состояние дорог, энергетических, водных, транспортных, информационных коммуникаций, жилищно-коммунального хозяйства; наличие институционально-рыночных учреждений (банков, бирж, страховых компаний, инвестиционных фондов, технопарков, бизнес-инкубаторов и т.п.);
- **человеческий капитал**, характеризующий численность трудоспособного населения региона, его поло-возрастной и профессиональный состав; элементы социальной сферы, способствующие развитию человеческого капитала – образование (вузы, колледжи, учебно-методическая база при региональном центре занятости и т.п.), здравоохранение (качество и доступность медицинских услуг, спортивных сооружений);
- **научно-технический потенциал** – наличие научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций в регионе, в том числе на предприятиях; научной базы в вузах;
- **технологический уровень производства**, характеризующий возрастной состав производственных фондов предприятий и их обновляемость, новизну и радикальность технологических процессов, наукоемкость производства;
- **рыночно-экспортный потенциал**, включающий возможность выхода региональной продукции на внутренний и внешний рынки.

Взаимовлияние различных факторов на стабильность развития региона через формирование региональных рынков представлено в табл. 25.1.

На каждый регион воздействуют определенные группы факторов. Формализация всех выделенных факторов (предпочтительно в количественном выражении) служит обоснованием адаптационных возможностей региона и разработки региональной антикризисной экономической политики. С развитием рыночных отношений значение факторов для различных регионов меняется. Можно отметить возрастание значения информационного и технологического факторов, а также фактора человеческого капитала.

Таблица 25.1.

**Влияние различных факторов на формирование  
региональных рынков**

Рыноко- образую- щие факторы	Типы региональных рынков						
	потреби- тельский	средств произ- водства	труда	капитала и подряд- ных работ	инфор- мации и знаний	финан- совый	инно- ваций
Климати- ческий	+	+	-	+	+	-	-
Ресурс- ный	+	+	-	+	+	-	+
Демогра- фический	+	-	+	+	+	-	-
Структур- ный	+	+	+	+	-	-	+
Транс- портный	+	+	-	+	-	-	-
Техноло- гический	-	+	-	+	+	-	-

### 25.2. Критерии определения депрессивных регионов

С переходом к рыночным отношениям, разрушением прежних макроэкономических стабилизаторов и нарастанием кризисных явлений дифференциация российских регионов усилилась. В настоящее время неоднородность экономического пространства определяется не столько традиционными факторами (природно-климатическими, ресурсными, демографическими), сколько рыночными конкурентными преимуществами регионов (гибкостью организационных и властных структур, адаптационными возможностями производственного и трудового потенциалов, инвестиционной привлекательностью). Усиливает дифференциацию преобладающий субъективизм в установлении отношений между центром и территориями.

Неравномерность регионального развития характерна для любого государства, как социально-экономической системы, особенно в переходный период. Целью региональной политики является не выравнивание положения отдельных территорий, а учет межрегиональных различий для определения потенциала и направлений

<sup>1</sup> См.: Шнипер Р.И., Новоселов А.С. Региональные проблемы рыноковедения. Экономический аспект. – Новосибирск: Наука, 1993. – С.195.

антикризисного развития. Учет специфики каждого региона необходим прежде всего для выравнивания условий рыночных преобразований на всем экономическом пространстве, разработки адекватных схем взаимозамещения тех или иных рыночных стимулов, нейтрализации воздействия негативных факторов на конкретных территориях. Отсюда следует актуальность методологических разработок в области измерения структуры и динамики социально-экономической неоднородности субъектов РФ. Особенно важен в этой связи анализ положения в отстающих районах.

Существуют различные подходы к типологии неблагополучных регионов и к выделению из них кризисных групп. Каждый субъект хозяйствования, в том числе и регион, в процессе своей жизнедеятельности испытывает те или иные кризисные проблемы, но отличается способностью в оптимальные сроки разрешать их или значительно снижать остроту. Согласно зарубежному опыту реализации региональной политики, к *проблемным регионам* относятся такие территориальные образования, которые самостоятельно, без внешней помощи (в том числе со стороны государства) не могут изменить существующие кризисные тенденции, решить свои наиболее острые проблемы, особенно в социальной сфере.

По преобладанию тех или иных характеристик в оценке реального положения, определяемых с помощью систем индикаторов, субъекты РФ можно разделить на различные типологические группы. Каждая из них отличается спецификой исторических, экономических, демографических и других условий развития, конкретными задачами и механизмами решения кризисных проблем. Наиболее распространенным является выделение развитых, слаборазвитых и депрессивных регионов.

*Развитые (опорные) регионы* характеризуются высоким докризисным уровнем промышленного развития, квалификации трудового потенциала, научно-технического прогресса и, соответственно, хорошими стартовыми условиями вхождения в рынок (это, например, Москва, Санкт-Петербург, Ярославская, Нижегородская, Ленинградская области и др.).

*Слаборазвитые, или отсталые, регионы* характеризуются низким уровнем жизни (в общероссийском сопоставлении), длительной стагнацией хозяйственной деятельности, низким уровнем развития промышленности, слабой научно-технической базой, неразвитой социальной инфраструктурой (например, Мордовия, Калмыкия, Адыгея и др.). Кризисные характеристики слаборазвитых субъектов Федерации дополняются криминализацией экономики, возникновением межнациональных противоречий.



К *депрессивным регионам* относят территориальные образования, аходящиеся на стадии депрессии по своему циклическому развитию. Большинство депрессивных регионов когда-то находились в авангарде структурных преобразований в промышленности, но с озникновением рыночных отношений конкурентные позиции про-ирирующих отраслей ослабли (особенно предприятий ВПК), на-ушились кооперационные связи, что привело к глубокому спаду роизводства, росту безработицы, снижению реальных доходов на-еления и его резкому социальному расслоению. В настоящее вре-ия числа депрессивных регионов составляет свыше 1/4 субъектов Дедерации (например, Псковская, Владимирская, Костромская, Ивановская, Читинская области, Удмуртия, Алтайский край).

В зависимости от основной кризисной причины спада произ-одства депрессивные регионы делятся на старопромышленные, г-арно-промышленные и добывающие. На депрессию *старопро-ышленных* регионов особенно повлияли снижение покупательско-о спроса и сокращение государственного заказа на продукцию на-коемких отраслей, рост издержек (особенно энергетических и ранспортных), наплыв дешевой импортной продукции.

*Агропромышленные* регионы раньше имели относительно высо-ую долю сельскохозяйственного производства и большой удель-ый вес сельского населения. Глубокий кризис в аграрном секторе, ипережающий рост цен на топливо и транспортных тарифов по срав-нению с ценами на производимую продукцию, резкое снижение амещающей возможности промышленного производства привели : упадку экономики этих территорий.

Кризисное положение многих *добывающих* регионов связано с истощением запасов природно-минерального сырья, низким уров-нем технологий добычи полезных ископаемых, снижением спроса на некоторые виды сырьевых материалов и увеличением расходов на их транспортировку. Следствием этого явились рост безработи-цы, социальная напряженность, большой отток населения. К дан-ной группе относятся многие северные регионы, ранее получавшие из федерального бюджета средства на дотирование производства и азвитие социальной сферы, особенно на поддержку малочислен-ных народов Крайнего Севера.

Некоторые специалисты выделяют группу остро кризисных (ка-астрофических) территорий, где сказывается влияние общеполи-ических и межнациональных конфликтов, природных и техноген-ных катастроф. Ситуация там характеризуется низким уровнем жиз-ни основного населения и даже прямой угрозой жизнедеятельности, значительным разрушением экономического потенциала, повышен-

ной социальной напряженностью, большим количеством беженцев и вынужденных переселенцев, острой криминогенной обстановкой (Чечня, Ингушетия, Чернобыльская зона). Кризисные регионы представляют реальную угрозу экономической и национальной безопасности страны, поэтому ситуацию в них должно взять под свой контроль государство, опираясь на демократические институты местного самоуправления и используя широкий диапазон стабилизационных средств.

Особую группу неблагополучных регионов составляют приграничные территории, имеющие общую границу с республиками бывшего СССР. Здесь возникли проблемы защиты местного рынка, регулирования миграционных потоков, размещения и трудоустройства переселенцев, создания пограничных переходов, таможенных пунктов, транспортных узлов. Эти проблемы регионы также не могут решить без государственной поддержки.

Понятия «отсталость», «кризисность», «неблагополучие» являются относительными, поэтому выделение депрессивной группы регионов носит условный характер и в первую очередь направлено на диагностику конкретных кризисных проблем. Для определения степени неблагополучия территориального развития важное значение имеют сравнение стартовых условий и ретроспективный анализ динамики региональной экономики. Идентификация депрессивных регионов осуществляется по основным критериям (табл. 25.2).

Предлагаемая система показателей-индикаторов для идентификации кризисных социально-экономических явлений и группировки территорий страны по глубине развития кризисных явлений основывается на существующей информационно-статистической базе, а также на расчетных интегральных макроэкономических показателях. Эти показатели группируются в комплексные, функциональные группы, отражающие основные негативные процессы в регионах и причины их возникновения.

При оценке депрессивных регионов следует учитывать особенности использования каждого показателя. Например, ВРП на душу населения в Московской области может быть ниже, чем в Магаданской, из-за различной численности населения. Аналогично, индекс промышленного производства в Новосибирской области, имеющей высокий удельный вес машиностроения, будет ниже, чем в Ненецком автономном округе, в котором промышленность на 93% представлена развивающейся нефтегазовой отраслью. Поэтому для оценки регионального кризиса и возможностей выхода из него используется комплекс показателей.

Таблица 25.2

**Основные критерии выделения депрессивных регионов**

<b>Экономические критерии</b>	<b>Социальные критерии</b>
Заловый региональный продукт (ВРП) на душу населения	Динамика реальных денежных доходов населения
Индекс промышленного производства	Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума
Индекс физического объема инвестиций, в том числе основной капитал	Стоимость потребительской «корзины»
Индекс численности занятых богатых и 10% самых бедных	Соотношение доходов 10% самых богатых и 10% самых бедных
Дефицит регионального бюджета в процентах в ВРП	Естественный прирост населения
Соотношение предприятий государственной и частной форм собственности	Сальдо миграции населения
Отношение объемов внешней торговли к ВРП	Средняя заработная плата (в сравнении с другими регионами и по России в целом)
Объем привлеченных иностранных инвестиций	Отношение средней оплаты труда к прожиточному минимуму
Удельный вес убыточных предприятий по всем видам деятельности	Количество врачей, учителей на 1000 чел. населения

Достаточно новым в региональной статистике является показатель «удельный вес убыточных предприятий по всем видам деятельности», который вместе с индексом промышленного производства характеризует кризисные процессы в производственном секторе экономики региона. Наряду с этим целесообразно использовать показатель износа основных фондов на предприятиях региона. Характер сочетания значений этих показателей во многом определяет направления антикризисного регулирования в проблемных регионах.

Вместе с обобщающими показателями территориальной неоднородности используются показатели развития отдельных отраслей и фирм экономической деятельности. Например, показатели объема производства промышленной продукции, строительно-монтажных работ, сельскохозяйственного производства (в том числе в расчете на душу населения) позволяют во многом компенсировать недоста-

точность информационного потенциала обобщающих (макроэкономических) показателей при характеристике современного социально-экономического положения регионов и выявлении кризисных тенденций. Для большинства перечисленных показателей базой сравнения является среднероссийский уровень.

К показателям, отражающим ход экономических реформ в регионах и потенциал антикризисного управления, относятся:

- количество и доля приватизированных предприятий, финансовые поступления от приватизации. Эти показатели характеризуют процесс разгосударствления в регионах и динамику формирования новых экономических структур;
- количество и доля малых предприятий на 1000 человек занятых, доля продукции малых предприятий в ВРП. Показатели отражают становление малого бизнеса, как динамичного сектора рыночной экономики, в значительной мере сглаживающего кризисную ситуацию в регионе;
- соотношение государственного и негосударственного секторов в экономике региона; соотношение доходности и производительности труда на государственных и частных предприятиях. Показатели характеризуют формирование и эффективность разных форм собственности.

На практике идентификация депрессивных регионов проводится с помощью интегральных оценок, полученных на основе обобщения первичных индикаторов. Результаты одного из вариантов интегральной оценки территориальных образований в России представлены в табл. 25.3.

Понятие «инвестиционный потенциал» тесно связано с депрессивным характером развития хозяйствующих субъектов. Важным индикатором оценки инвестиционного потенциала региона является уровень его обеспеченности бюджетными и другими финансовыми ресурсами, который характеризуется тремя составными показателями:

1) обеспеченность собственными финансовыми ресурсами, определяемая отношением собственных бюджетных средств и финансовых ресурсов предприятий к численности населения региона;

2) полная бюджетная обеспеченность, которая характеризуется отношением суммы собственных бюджетных средств и привлеченных в бюджет средств со стороны к численности населения региона;

3) коммерческий, финансовый потенциал региона, определяемый отношением финансовых ресурсов предприятий к численности населения региона.

Таблица 25.3

Результаты сравнительной оценки регионов Российской Федерации по динамике изменения их социально-экономического положения за годы реформ (1991–1999 гг.) в разрезе основных направлений<sup>2</sup>

Регионы	Уровень и качество жизни		Материальное производство		Финансовое положение		Международная экономическая активность	
	рейтинг	ранг	рейтинг	ранг	рейтинг	ранг	рейтинг	ранг
Москва	0,917	1	0,668	16	0,913	3	0,975	1
Ярославская обл.	0,610	18	0,698	10	0,584	34	0,697	15
Татарстан	0,763	6	0,923	1	0,656	22	0,725	12
Нижегородская обл.	0,617	17	0,543	36	0,484	40	0,491	41
Саратовская обл.	0,723	9	0,593	30	0,606	27	0,591	31
Мурманская обл.	0,483	47	0,270	71	0,681	18	0,669	20
Смоленская обл.	0,450	54	0,275	70	0,331	62	0,484	42
Ивановская обл.	0,206	77	0,295	67	0,275	68	0,350	56
Ильинская обл.	0,583	24	0,578	32	0,306	65	0,447	45
Якутия	0,752	8	0,598	28	0,353	60	0,522	35
Алтайский край	0,367	62	0,523	39	0,359	58	0,203	75
Гыва	0,248	75	0,138	76	0,147	77	0,125	79
Магаданская обл.	0,254	73	0,380	57	0,669	20	0,694	17
Дагестан	0,427	57	0,360	62	0,197	74	0,191	78

В соответствии с целями социально-экономической политики распределение финансовых ресурсов региона в основном осуществляется по следующим трем направлениям:

- обеспечение условий функционирования социальной сферы и экологической среды региона;
- финансирование приоритетных точек роста экономики региона;
- реализация крупных инвестиционных проектов по производству конкурентоспособной продукции, развитию инфраструктуры региона и т.п.

<sup>2</sup> См.: Региональное развитие: опыт России и Европейского Союза / Отв. ред А.Г. Гранберг. — М.: Экономика, 2000. — С. 410–412.

Сопоставление величины регионального инвестиционного задела (включая все привлеченные источники) с основными направлениями инвестирования дает оценку финансового состояния региона, его способности обеспечить финансирование антикризисных мероприятий и дальнейшего развития своей территории. По данному критерию регионы делятся на обеспеченные, слабо обеспеченные и необеспеченные. *Обеспеченным* считается регион, способный проинвестировать все три направления региональной антикризисной политики, *необеспеченным* – регион, где не хватает средств даже на неотложные нужды: поддержку жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), здравоохранения, природной среды обитания.

В рамках оценки инвестиционного потенциала лежит деление субъектов РФ на:

а) *регионы-«доноры»*, которые передают в федеральный бюджет больше, чем получают из него;

б) *регионы-«реципиенты»*, имеющие явный дефицит собственного бюджета и получающие федеральную помощь.

Ранжирование субъектов Федерации по данному признаку с учетом уровня экономического развития представлено в табл. 25.4.

Таблица 25.4

**Группировка субъектов Российской Федерации  
по уровню экономического развития и уровню обеспеченности  
бюджетов собственными доходами<sup>3</sup>**

Обеспеченность бюджетов собственными доходами, %	Уровень развития регионов: ВРП на душу населения в % к среднему по России					Количество регионов
	высокий: более 140%	повышенный уровень развития: 110–140%	средний уровень развития: 80–110%	пониженный уровень развития: 50–80%	крайне низкий уровень развития: менее 50%	
Более 95	4	6	3	1		14
90–95		1	7			8
85–90		4	3	6		13
65–85			7	21		28
Менее 65			1	5	8	14
Количество регионов	4	11	21	33	8	77

<sup>3</sup> См.: Штульберг Б.М., Введенский В.Г. Региональная политика России: теоретические основы, задачи и методы реализации. – М.: Гелиос АРВ, 2000. – С. 150–151.

Согласно данной методике крайне низкий уровень развития и наименьшую бюджетную обеспеченность (правый нижний квадрант таблицы) имеют восемь субъектов РФ: Республики Ингушетия, Дагестан, Тыва, Калмыкия, Северная Осетия-Алания, Алтай, а также Арачаево-Черкесская и Кабардино-Балкарская Республики.

Наряду с комплексной оценкой кризисной ситуации в регионе целесообразно проводить оценку отдельных видов кризиса. Так, технологический кризис характеризуется моральным старением основных фондов, снижением инвестиций в основной капитал, слабой интенсивностью технологического обмена (закупка и продажа технологий, лицензий); социальный кризис – это социальное расслоение общества (соотношение доходов 10% самых богатых и 10% самых бедных слоев населения), низкий уровень здравоохранения и образования (количество врачей, учителей на 1000 чел. населения).

В классификации проблемных регионов целесообразно выделять территории с объективными и субъективными условиями формирования кризиса. Последние характеризуются чрезвычайными событиями возникновения кризисной ситуации (стихийное бедствие, техногенная катастрофа, вооруженное противостояние гор и т.д.) и требуют оперативных стабилизирующих мер. Опыт России и других стран показывает, что многие чрезвычайные ситуации часто приводят к затяжным социально-экономическим кризисам на определенной территории.

При идентификации неблагополучных территорий и исследовании их проблем необходимо постоянно отслеживать кризисные тенденции, так как рыночные изменения имеют высокую динамику и выраженные особенности в различных сферах жизнедеятельности региона. Такая работа может проводиться в режиме антикризисного мониторинга. При этом временной лаг для фиксации ситуации с помощью определенных показателей-индикаторов (месяц, квартал, год и т.д.) определяется спецификой и остротой кризисных явлений. Установив нормативы по критической группе показателей, региональные власти могут отслеживать в режиме мониторинга экономическую безопасность своей территории.

### **25.3. Антикризисные механизмы региональной политики**

Анализ факторов нестабильности развития и критериев оценки кризисного состояния регионов показывает, что преодоление деструктивных тенденций является сложной задачей и требует продолжительного времени. Большинство неблагополучных территорий имеет объективные предпосылки для успешного решения кризис-

ных проблем на основе накапливания и использования своих конкурентных преимуществ.

Перспективы выхода регионов из состояния депрессии обусловлены изменениями макроэкономической ситуации и проводимой социально-экономической политикой на федеральном и региональном уровнях: стимулирование спроса на продукцию обрабатывающих отраслей, удешевление кредитов, регулирование транспортных тарифов и цен на продукцию естественных монополий и т.д.

Антикризисная региональная политика заключается в предотвращении дальнейшего падения производства, обнищания населения, ухудшения демографической ситуации и экологической обстановки. Для этого максимально должны быть использованы человеческий, природно-ресурсный и производственно-технический потенциалы региона, его конкурентные преимущества, возможности межрегионального и международного сотрудничества.

Важное место в антикризисном управлении регионами занимает программно-целевой подход, предусматривающий объединенное участие в антикризисных мероприятиях федеральных, региональных и местных органов власти. Федеральные целевые программы (ФЦП) по развитию регионов разрабатываются при невозможности решения возникших проблем в приемлемые сроки с использованием действующих рыночных механизмов и необходимости целевого управления сложными связями технологически сопряженных отраслей, сфер производства и жизнедеятельности. В Российской Федерации принято к реализации более 30 таких программ, в том числе по развитию Дальнего Востока и Забайкалья, Сибири, Северного Кавказа; более 18 экологических программ, также связанных с развитием отдельных территорий. Но ни одна из целевых программ не была реализована в полной мере. Общее финансирование в среднем по одной программе составляет 10% от предусмотренного объема. Не определен правовой статус ФЦП по социально-экономическому развитию региона, не разработан организационный механизм взаимодействия различных органов исполнительной власти в формировании и реализации программы, привлечения внебюджетных финансовых средств. При этом привлеченные инвестиции должны составлять до 75–80% финансовых затрат по программе, что для депрессивного региона является сложной задачей.

Утвержденная методика разработки ФЦП в основном ориентирована на производственные инвестиционные проекты, в то время как региональные проблемы имеют комплексный характер с приоритетом социальной и экологической сфер. Доля федерального бюджета в финансировании ФЦП последовательно сокращается и



настоящее время составляет 5–6%. В программе все мероприятия взаимосвязаны, поэтому при недофинансировании на первом этапе возникает необходимость переформулирования целей, задач, на что также не хватает средств. Ответственные исполнители подбираются формально, мониторинг исполнения программы обычно не предусматривается. К недостаткам регионального программирования относятся также несбалансированность мероприятий, преимущественно отраслевой подход, большое число подпрограмм и т.д. Поэтому реализацию ФЦП нельзя назвать полноценным инструментом антикризисного управления.

Методы государственной поддержки депрессивных регионов можно условно разделить на прямые и косвенные (рис. 25.1).

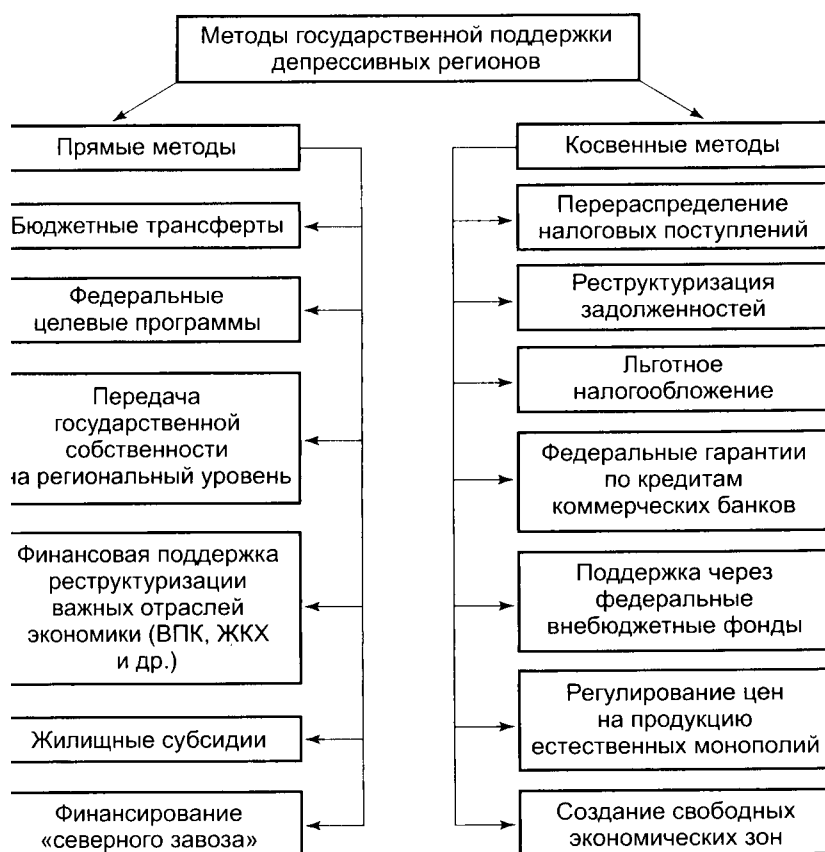


Рис. 25.1. Классификация основных методов государственной поддержки депрессивных регионов

К **прямым** методам относятся:

1. **Бюджетные трансферты**, которые осуществляются через следующие бюджетные фонды:

- **Федеральный фонд финансовой поддержки регионов (ФФПР)**, формируемый за счет 15% общего объема налоговых поступлений в федеральный бюджет (за исключением подоходного налога и ввозных таможенных пошлин). Этот фонд предназначен для выравнивания бюджетной обеспеченности регионов через соотношение уровня доходов регионального бюджета на душу населения. При этом нормативами служат федеральные социальные стандарты и индекс бюджетных расходов для каждой группы регионов;
- **Фонд регионального развития**, который выделен в федеральном бюджете в инвестиционных расходах на социальные цели. Средства фонда расходуются на срочные антикризисные мероприятия по решению острых социальных проблем;
- **Федеральный бюджет развития**, обеспечивающий инвестиции производственного характера, отраслевой приоритет которых слабо связан с комплексным решением региональных социально-экономических проблем;
- **Фонд развития региональных финансов (ФРРФ)**, формируемый главным образом за счет кредитов Мирового банка и Европейского банка реконструкции и развития. Фонд предназначен для стимулирования регионов, активно осуществляющих рыночные преобразования (по определенным стандартам и показателям), что слабо соотносится с поддержкой наиболее депрессивных субъектов Российской Федерации.

Финансовая поддержка неблагополучных территорий определяется обеспеченностью бюджетными доходами расходов на социальные нужды с учетом дефицита финансовых средств за отчетный год и кредиторской задолженности на начало года. Преимущество в получении трансфертов предоставляется регионам, имеющим налоговый доход на одного жителя ниже определенного уровня.

Бюджетные трансферты осуществляются в основном в виде дотаций и субвенций, предоставляемых на безвозмездной и безвозвратной основе: *дотация* – на покрытие социально значимых расходов и выравнивание бюджетной обеспеченности, *субвенция* – на отдельные целевые расходы (последствия стихийных бедствий, аварий и т.п.).

2. **Федеральные целевые программы** регионального характера, в том числе по поддержке депрессивных территорий, направленные преимущественно на развитие региональной инфраструктуры: про-

зводственной (транспорт, энергетика), социальной (здравоохранение, образование) и на улучшение экологической обстановки в регионах. Несмотря на недостаток финансирования и низкую эффективность реализации, программы имеют важное прогнозно-целеполагающее значение, способствуют правильному определению антикризисных приоритетов и «точек роста» региональной экономики, стимулируют предпринимательскую деятельность, экспортный потенциал.

3. **Передача государственной собственности в акционерных обществах с федерального на региональный уровень.** На этой основе органы власти субъектов РФ получают возможность влиять на производственно-хозяйственную деятельность предприятий с учетом интересов региона.

4. **Государственные заказы** на производство промышленным сектором региона продукции для государственных нужд (особенно это касается предприятий ВПК). Такие заказы распределяются на конкурсной основе.

5. **Финансовая поддержка реструктуризации важнейших отраслей экономики:** угольной промышленности, аграрно-промышленного комплекса, энергетике и других, а также конверсии оборонных предприятий.

6. **Жилищные субсидии** на переселение граждан из районов Крайнего Севера, экологически неблагоприятных территорий, а также пострадавших от стихийных бедствий, военных конфликтов и т.п.

7. **Финансирование «северного завоза»** для обеспечения населения крайнего Севера продуктами и непродовольственными товарами первой необходимости, топливом и медикаментами.

К косвенным методам государственной поддержки депрессивных регионов относятся:

1) **гибкая политика по распределению налоговых поступлений** между федеральным, региональным и местным бюджетами. Например, с 1999 г. региональные бюджеты пополняются за счет 100% подоходного налога с граждан, 25% НДС, 19% налога на прибыль, 50% акцизов на спирт и ликероводочные изделия;

2) **реструктуризация задолженностей** региональных бюджетов и ведущих предприятий региона по налогам и обязательным платежам;

3) **гибкая система льготного налогообложения** (например, малого бизнеса, предприятий сферы потребительских услуг и т.д.);

4) **федеральные гарантии по кредитам коммерческих банков**, привлекаемым субъектами Федерации для финансирования текущих социальных расходов регионального бюджета;

5) *регулирование цен на продукцию естественных монополий* (РАО «ЕЭС», «Газпром»);

6) *льготное кредитование поставок горюче-смазочных материалов и комбикормов* для сельскохозяйственного производства;

7) *стимулирование развития рыночной инфраструктуры в регионах*: финансовой (коммерческих банков, страховых фирм), транспортной, энергетической, инновационной и т.п. Например, в рамках формирования инновационной инфраструктуры реализуются программы по созданию в регионах инновационно-технологических центров, технопарков, бизнес-инкубаторов. На усиление региональной финансовой сферы нацелен совместный проект Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО) и Альфа-банка, согласно которому на основе предоставленного от АРКО льготного кредита и 1 млрд. руб. собственных средств Альфа-банк создаст свои филиалы в 15 субъектах РФ. При этом 20% финансирования идет на организационные цели, а 80% — непосредственно на кредитование реального сектора экономики в регионах<sup>4</sup>;

8) *поддержка регионов через внебюджетные фонды*: занятости, пенсионный, социального страхования и другие, по каналам которых осуществляются дотирование и социальная поддержка депрессивных регионов;

9) *ведение налоговых, таможенных льгот* и других организационно-правовых стимулов для отдельных территорий, к которым относятся как зоны чрезвычайных ситуаций и экологических бедствий, так и территории, обладающие особыми конкурентными преимуществами благодаря своему географическому положению, развитию транспортной инфраструктуры, привлекательные для международного сотрудничества. Подобные анклавные территории получают статус свободных экономических зон (СЭЗ). Их развитие в России пока не сопровождается заметной эффективностью, в отличие, например, от Китая. Относительно продвинутыми можно назвать СЭЗ в г. Находке Приморского края и в Калининградской области;

10) *установление федеральных стандартов* на содержание жилищно-коммунального хозяйства, на затраты по здравоохранению и образованию и т.д.;

11) *перевод территорий на казначейское исполнение региональных бюджетов*, что способствует усилению контроля за финансовыми потоками, в том числе за федеральными трансфертами, за их прохождением и целевым использованием.

---

<sup>4</sup> См.: Евстигнеева Л., Евстигнеев Р. Глобализация и российские регионы // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 1. — С. 85.

Многообразие форм государственной поддержки, несогласованность различных инстанций в выделении средств, слабый контроль за их расходованием ведут к неэффективному использованию бюджетных средств, их распылению, что снижает результативность антикризисных мероприятий, особенно в социальной сфере.

Не отрицая значения государственной помощи регионам, следует отметить, что основную роль в преодолении стагнации играют региональные и местные органы власти. За годы рыночных реформ в результате концентрации в руках у субъектов РФ властных полномочий и имущественных прав возросла их самостоятельность, увеличилось внутреннее разнообразие форм регионального управления, возросла его сложность. Практика регионального развития показывает, что, наряду с централизованным финансированием, для повышения инвестиционно-производственного потенциала в регионах используются антикризисные экономические механизмы с учетом специфики отдельных территорий, проводится региональная дифференциация налоговой, кредитной и амортизационной политики.

Регионы стремятся создать у себя благоприятный инвестиционный климат, т.е.:

- стабильную нормативно-законодательную базу;
- дифференцированную налогово-кредитную политику, в том числе льготное налогообложение;
- высокий уровень квалификации и образования местного населения;
- развитую инфраструктуру (транспорт, энергетика, связь, информатика);
- использование государственных гарантий и залогов;
- политическую стабильность.

Особое внимание в региональном антикризисном управлении уделяется преодолению криминализации хозяйственных связей и межэтнической напряженности.

Согласно статистическим данным законодательство субъектов РФ увеличивается как по количеству принимаемых законов, так и по объему регулирования общественно-рыночных отношений. Сейчас в большинстве регионов приняты и действуют в среднем от 100 до 250 законов. При этом федеральное законодательство составляет примерно 0% в структуре всего объема действующих нормативных актов.

Постепенно все большую часть инвестиций в регионах начинают составлять собственные средства негосударственных предприятий и организаций, направляемые преимущественно на реконструкцию производства и жилищное строительство. Одним из видов за-

емных средств для покрытия бюджетного дефицита являются облигации региональных займов или другие ценные бумаги, выпускаемые региональными финансовыми органами. Однако целевое антикризисное назначение данного инструмента привлечения инвестиций неочевидно, так как региональные ценные бумаги используются главным образом в регулировании взаимоотношений между администрацией территорий и убыточными предприятиями. В преимущественно аграрных и сырьевых регионах можно привлекать дополнительные инвестиции за счет распространения залогового права на природные ресурсы – земельные, лесные, месторождения полезных ископаемых; за счет аккумулирования рентных платежей. Инвестиционная привлекательность региона тесно связана с подготовкой и участием региональной бизнес-элиты в инвестиционных конкурсах, выставках, ярмарках, смотрах, симпозиумах, в том числе международного уровня.

Важнейшими направлениями реализации антикризисных социальных мероприятий в депрессивных регионах являются следующие.

1) **обоснование и установление новых социальных стандартов:**

- расчет прожиточного минимума с учетом реальной структуры расходов населения региона на питание, услуги и платежи;
- обоснование соотношения между минимальной заработной платой и прожиточным минимумом в регионе, установление предельно допустимой величины разрыва между ними;
- пересмотр районных коэффициентов к заработной плате с учетом реальной стоимости жизни в регионе (стоимости «потребительской корзины»);

2) **регулирование дифференциации доходов населения:**

- пересмотр действующей системы льгот, предоставляемых категориям граждан с целью перераспределения дотаций в пользу малоимущих слоев населения;
- создание региональных внебюджетных фондов для улучшения и стабилизации пенсионного обеспечения;
- регулирование тарифов на услуги с учетом уровня реальных доходов населения;
- корректировка размеров и сроков предоставления пособий по безработице для стимулирования безработных граждан к активному поиску работы, обучению новым профессиям, пользующимся спросом на региональном рынке труда;

3) **регулирование трудовых отношений:**

- разработка концепции рациональной занятости трудоспособного населения региона в условиях структурной перестройки экономики;

- создание новых рабочих мест через стимулирование развития малого бизнеса, сферы услуг и т.п.;
- поддержка материально-технической базы регионального центра занятости;
- создание условий для активной деятельности частных кадровых агентств.

4) *разработка современных форм социального партнерства*, объединяющих усилия государства, предпринимателей и наемных работников.

Таким образом, многие проблемы преодоления депрессии могут и должны решаться на уровне регионов и предприятий путем диверсификации, конверсии, модернизации производства, улучшения регионального инвестиционного климата, стимулирования развития малого бизнеса, продвижения региональной продукции на внутренний и внешний рынки, привлечения к разработке и реализации антикризисных мероприятий передовых предпринимателей, отраслевых ассоциаций, общественных организаций, активной части населения.

### **Вопросы**

1. Каковы факторы позитивного и негативного влияния рыночных преобразований на развитие регионов?
2. Каковы существующие подходы к определению кризисного состояния региона?
3. Как можно проклассифицировать регионы по стартовым условиям вхождения в рынок?
4. Каковы основные признаки депрессивных регионов?
5. Насколько эффективна государственная поддержка неблагополучных регионов на современном этапе?
6. Какие существуют механизмы регионального самоуправления для преодоления деструктивных тенденций социально-экономического развития?

## Глава 26

# РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

**Проблематика.** Каким образом профсоюзы участвуют в управлении? Каковы возможности и цели профсоюзов в антикризисном управлении? Как профсоюз может организовать трудящихся и защищать их интересы в условиях кризиса?

---

### 26.1. Цели и принципы профсоюзов

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 кризиса.

Политика государства по отношению к профсоюзам отражена в Конституции Российской Федерации, законах «О профессиональ-



ых союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О коллективных договорах и соглашениях», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», «О занятости населения в Российской Федерации», а также в Трудовом кодексе (ТК РФ), Основных законах законодательства Российской Федерации об охране труда.

Профсоюзы являются 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 не совместима с господствующей идеологией, соответствующая терминология отсутствовала. Поэтому не случайно интерпретация терминов значительно отличалась от принятых в развитых странах Запада, США и Японии. 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 в то время концепции трудовых отношений государство (ПСС 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, обычно со стороны небольшого количества работников, и гасились непосредственными руководителями. Очень редко предприятие в целом прекращало работу. Когда такое случилось, в разрешение конфликта немедленно включались высшие руководители и партийное руководство; как правило, против активистов принимались санкции.

Заключались 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 сейчас управление — это деятельность не только одного администратора или менеджера, а различных специалистов. Они собирают нужную информацию, обрабатывают ее, проводят анализ, разрабатывают варианты управленческих решений. Совокупность этих специалистов образует персонал управления, который несет ответственность за повышение эффективности производства и управления предприятиями, решение организационно-технических проблем и преодоление имеющихся трудностей.

Положение менеджеров усугубляется тем, что они работают с людьми при отсутствии 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 хозяй-

гвенных 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 центром 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. Во-первых, это 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 (МРОТ); 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 зависит понимание персоналом целей и политики руководства, использование мастерства и опыта работников, степень их удовлетворенности 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: собрания, митинги, демонстрации, шествия, пикетирования как акции выражения коллективного протеста; заявления, обращения, петиции, направленные на выражение недовольства профсоюзов по конкретным проблемам; забастовки как эффективное 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 придерживаются при этом следующих *принципов*:

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 итоге вредят главным целям);
- гласность (профсоюзы стремятся обеспечить общественную поддержку участников коллективных действий, широко распространяя информацию о причинах конфликта и требованиях трудящихся).

## **26.2. Социальные конфликты и профсоюзы**

Каждый из людей, осуществляющих совместный труд, а значит, вступающих во взаимодействие, имеет свое мнение, свои представления о целях и способах их достижения, о планах и принципах жизнедеятельности. Там, где не подавляется проявление человеческой индивидуальности, творчества, там неизбежно возникают споры, конфликтные ситуации. Люди начинают испытывать дискомфорт и напряжение, зачастую приводящие к стрессовой ситуации, выйти из которой бывает порой нелегко. Спор, конфликт, переговоры имеют объект и предмет, определить которые, даже с учетом конкретной ситуации, бывает непросто.

*Источники конфликтов* — это противоречия, возникающие там, где наблюдается 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 ориентаций;
- взглядов, убеждений;
- понимания, интерпретации информации;
- ожиданий, позиций;
- оценок и самооценок.

Одной из наиболее распространенных причин конфликтных ситуаций на предприятиях является задержка выплаты заработной платы. Поводом конфликтных ситуаций становятся проблемы, возникающие в результате отставания управляемости бизнесом от темпов его развития: недостаточное или гипертрофированное развитие каких-либо структурных подразделений и выполняемых ими функ-

ий, несправедливость в существующей дифференциации распределения ресурсов, скрытие планов и намерений администрации от членов трудового коллектива, неумение менеджера общаться и многое другое, способное вызвать у работников недоверие и тем самым спровоцировать конфликт.

Остроту конфликтных ситуаций на предприятиях можно оценить исходя из анализа их длительности и завершенности к какому-нибудь определенному сроку. Материалы исследований свидетельствуют, что руководители предприятий и профсоюзные лидеры только в 5–6% случаев сообщают о неразрешенности конфликта.

Способы разрешения трудовых конфликтов могут быть различными в зависимости от уровня его возникновения: работодатель — конкретный работник, работодатель — группа работников (бригада), 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 внутренними (через профсоюз, комиссию по трудовым спорам и т.д.) и внешними по отношению к предприятию (суды, Роструд).

Самой остротой формой трудовых конфликтов являются *забастовки*. В экономическом плане они отражают противоречия, складывающиеся между рынком труда и рынком капитала. В зависимости от типа трудовых отношений, господствующего в обществе, забастовки могут быть основным или вспомогательным средством разрешения противоречий. В мировой практике различают следующие типы трудовых отношений:

1) прибыль обеспечивается за счет работников, относительного или абсолютного их обнищания; здесь интересы сторон носят антагонистический характер;

2) формирование прибыли происходит также и за счет вложения в работников; здесь наблюдается сочетание интересов работника и работодателя;

3) прибыль достигается при гармонизации интересов собственника средств производства и собственника рабочей силы, участия наемных работников в распределении прибыли, принятии решений.

Эволюционный переход от одного типа трудовых отношений к другому в ходе исторического развития способствовал постепенному смягчению противоречий между работодателем и рабочими. При наличии первого типа трудовых отношений забастовки неизбежны,

и именно характер их неизбежности стал поводом к формированию второго, а затем и третьего типов трудовых отношений. В современных условиях забастовки свидетельствуют о недостаточной гармонизации интересов между трудом и капиталом, в них отражается стремление наемных работников интегрироваться в рыночные отношения путем формирования механизмов рынка труда, которые позволяли бы различным профессиональным группам добиваться лучших условий продажи своей рабочей силы.

Выплата задержанной заработной платы — главное требование забастовщиков, все чаще сопровождаемое политическими лозунгами. Новым явлением стало участие в забастовках учителей, врачей, научных работников. К сожалению, несвоевременная выплата заработной платы работникам бюджетных организаций приняла хронический характер.

Проблемы в оплате труда создают наибольшую социальную напряженность в нашем обществе, поскольку оплата труда — основной мотив и стимул развития производства и экономического роста. При регулировании заработной платы нужно умело использовать объективное единство и противоположность ее функций, своевременно усиливать одни и ослаблять другие, чтобы организация заработной платы соответствовала ее объективному содержанию и особенностям развития общества. Поскольку именно заработная плата пропорционально связана с непосредственно затраченным трудом, ее стимулирующее воздействие на развитие общественного производства является определяющим.

Возникновение новых проблем в области социальной защиты и резкое обострение таких жизненно важных проблем, как стабилизация оплаты труда и занятости, свидетельствуют о недееспособности действующего механизма защиты работников. Предприятия тоже не могут предоставить своим работникам абсолютных и незыблемых гарантий ни в одной области. С одной стороны, процветание предприятия создает для работников возможность профессионального продвижения и более высокого заработка, получения различных благ и льгот. С другой стороны, предприятие не гарантировано от сокращения объемов производства под воздействием неблагоприятной экономической конъюнктуры и, в конечном счете, от банкротства. Это неизбежно влечет за собой снижение занятости, административные отпуска, увольнение части, а иногда и всех работников по экономическим причинам, не зависящим от них самих.

Из этого можно сделать вывод, что не только предприниматели, но и работающие по найму действуют в условиях риска. Это корен-

ым образом меняет концепцию социальной защиты на уровне предприятий. Система социальной защиты наемных работников — то 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, учитывая рост конкурентоспособности и прибыльности.

Вопросы социально-экономического положения наемных работников для работодателя являются вторичными. Но для наемных работников и представляющих их интересы профсоюзов именно тот 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 существуют широкие возможности 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, т.е. не зависят 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 наемными работниками будет справедливым и пропорциональным.

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 нулю.

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, является ли конкретное предприятие акционерным обществом открытого или закрытого типа или принадлежит самим трудящимся и управляется ими, деятельность профсоюзов эффективна в том случае, 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: оплата труда и гарантированность рабочих мест. Во-первых, при помощи этой информации можно 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, эти источники демонстрируют рост или сокращение численности рабочей силы; изменения в обороте, затратах и рентабельности, уровне капиталовложений, изменения в финансовой структуре, т.е. эффективность деятельности менеджмента. Многие из этих показателей могут быть оценены за период, охватывающий 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 является и распределение добавленной стоимости между наемными работниками, государством, инвесторами и самим предприятием. Все эти вопросы имеют исключительно важное значение в диалоге профсоюзов от имени наемных работников с работодателями.

### **26.3. Дискуссии и ведение переговоров**

Дискуссии и переговоры — основные элементы профсоюзной работы. **Дискуссии**, с одной стороны, способствуют формированию мнений внутри коллектива демократическим путем, а с другой — публичному изложению собственных позиций и ведению общественной полемики. **Переговоры**, сколь сложными они бы ни являлись, — это



тущий путь достижения поставленных целей. Поэтому становится важным поиск новых форм мотивации и знаний, которые позволили бы работодателям и профсоюзным работникам создавать такую атмосферу общения, в которой они смогли бы прийти к творческим и инновационным решениям обсуждаемых проблем. **Навыки ведения коллективных переговоров** на этапе диалога — это:

- тщательное осмысление ситуации, позволяющее получить как можно больше данных о противоположной стороне и уловить признаки ее готовности к изменению первоначальной позиции;
- способность избегать спора ради самообороны или «набирания очков»;
- опробование конструктивных вариантов, если появляются признаки того, что противоположная сторона готова пойти на уступки;
- готовность предложить конструктивные выходы из сложных ситуаций.

Различие занимаемых сторонами позиций — объективная преграда на пути принятия рационального решения. При этом каждая сторона предпочитает предоставлять другой стороне возможность принимать определенные условия для достижения согласия. Иногда стороны могут занимать позицию, демонстрирующую не только стремление добиваться одностороннего успеха в переговорах, но и желание договориться, т.е. проявляют уступчивость. Стороны, занимающие жесткие позиции, принимают во внимание только собственные интересы.

К жесткому переговорному процессу чаще всего прибегают в случаях, когда:

- время переговоров и средства ограничены (сроки, деньги, ресурсы);
- участник переговоров желает получить максимум суммы, фигурирующей в качестве выплаты;
- интересы сторон являются не взаимообусловленными и взаимозависимыми, а противоположными или взаимоисключающими;
- настоящие или будущие отношения в данный момент менее значимы для сторон, чем немедленный выигрыш в переговорах.

Стратегия ведения переговоров, которые происходят с учетом интересов сторон может быть использована в случаях, когда:

- интересы сторон взаимозависимы;
- отсутствует полная ясность о суммах и сроках их погашения;
- отношения сторон в перспективе представляются значимыми;
- стороны в большей степени склонны к сотрудничеству, нежели к соперничеству;
- стороны готовы принять компромиссное решение.

Ведение переговоров предполагает их тщательную подготовку, что помогает избежать риска заключения неблагоприятных для себя соглашений. Необходимо подготовить информацию о партнере, его финансовом положении, планах и дополнительных возможностях.

Намного труднее определить истинные намерения стороны, которые она связывает с предстоящими переговорами, их мотивацию, возможные инструкции для участников переговоров, а также границы ее решения. Наличие таких сведений значительно поможет в переговорной ситуации выявить наиболее сильные и слабые позиции и определиться по условиям взаимодействия. Составив представление о противоположной стороне, можно начинать работу над планом переговорного взаимодействия, определяя свои важнейшие интересы, реально достигаемые цели и альтернативы предстоящего соглашения, критерии наилучшего выбора, возможные проблемы взаимодействия.

Начинать переговоры следует с представления друг другу своих планов и интересов, а также обоснования их важности. Если противоположная сторона все же настаивает только на своей позиции, нужно постараться перевести ее на уровень взаимных интересов, рассматривая не какое-либо одностороннее решение или позицию, а интересы обеих сторон во взаимосвязи. Проблемы надо представлять таким образом, чтобы они казались разрешаемыми, были понятными сторонам и учитывали их основные интересы.

Перед переговорами можно подготовить несколько предложений, способствующих достижению соглашений. Различают следующие **этапы** проведения переговоров:

- 1) выбор и оценка стратегии, ведущей к решению проблем;
- 2) осуществление контакта с другой стороной (сторонами);
- 3) выявление, сбор и анализ необходимой информации;
- 4) разработка детального плана переговоров;
- 5) формирование атмосферы доверия и взаимопонимания;
- 6) начало переговорного взаимодействия;
- 7) определение и формулирование повестки переговоров;
- 8) разъяснение прав и законных интересов сторон;
- 9) разработка и выявление вариантов предложений, способствующих достижению соглашения;
- 10) обсуждение проблем;
- 11) достижение компромисса.

Эффективность переговорного процесса можно определить по нескольким **критериям**:

- достигнуто ли в процессе переговоров какое-либо соглашение сторон;

- найдены ли критерии степени учета справедливых или законных интересов и притязаний сторон;
- достигнута ли возможность примирения сторон и их интересов;
- учитываются ли объективные нужды предприятия в процессе переговоров;
- каковы отношения сторон в результате проведенных переговоров.

Тактика проведения переговоров может определяться конкретными обстоятельствами, а также личностными качествами их участников. Можно определить некоторые **подходы** к процессу переговоров.

*Во-первых*, при необходимости убедить кого-либо в чем-либо или побудить к заключению соглашения, следует создать решающую предпосылку для этого — хорошую атмосферу общения, когда стороны стараются лучше понять друг друга и взаимно интересуются мнениями и потребностями другой стороны.

*Во-вторых*, плохая атмосфера общения ущемляет основные потребности, заставляет нас занимать оборонительные позиции и принимать меры по своей защите, поэтому на другие действия остается лишь минимум времени.

*В-третьих*, можно убедить в чем-то противоположную сторону лишь в том случае, если другая сторона сама испытывает в этом глубокое убеждение и приводит убедительные доводы.

*В-четвертых*, чтобы добиться на переговорах удовлетворения своих интересов или интересов партнера, нужно располагать соответствующей информацией, так как это позволяет правильно понять и защитить данные интересы. Лучший путь узнать что-либо о ком-либо — хорошо слушать.

*В-пятых*, важно добиться успешного окончания переговоров. Это будет тем проще, чем больше совпадений в позициях сторон удастся достичь.

Можно выделить некоторые **практические советы** для участника переговоров:

- уметь сказать решительное «нет», когда этого требует ситуация;
- способность внушать доверие;
- умение быть терпеливым слушателем;
- выражать согласие, когда противник занимает более сильную позицию;
- иметь чувство юмора;
- уметь организованно мыслить;
- обладать хорошими способностями к общению;
- быть убедительным.

В результате многолетней практики утвердились 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). Может использоваться, если возникает ощущение, что угроза столкновения противоречий перевешивает возможные положительные стороны 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 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). Может быть использован, если рассматриваемый вопрос не требует 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 используется в ситуации, в которой две стороны, преследующие собственные различные цели и проповедующие различные методы действий, обсуждают вопросы конструктивно, в духе сотрудничества и вырабатывают новую линию поведения, которая позволяет обеим группам достигать своих целей.

Проведение переговоров, как правило, происходит с ведением протокола переговоров и оформляется договором, соглашением, новыми видами долговых или обязательственных документов

#### **26.4. Роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций**

Работники объединяются в профсоюз для того, чтобы защитить свои права. Профсоюз контактирует с федеральными, региональными и местными органами власти, стремясь решать вопросы трудовых отношений и улучшения положения работников; он является законным представителем работников во взаимоотношениях с

работодателем. Именно профсоюз защищает интересы работников в ситуации индивидуальных и коллективных споров; правила внутреннего трудового распорядка, многие другие важные документы и решения в сфере трудовых отношений на предприятии работодатель обязан принимать с учетом мнения выборного профсоюзного органа. Благодаря профсоюзам работникам предоставляется бесплатная юридическая помощь, консультации по различным вопросам трудовых отношений. Профсоюзам предоставлено право контроля за соблюдением работодателями трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права. Профсоюзные представители участвуют в работе комиссии по охране труда, проверяют условия и охрану труда на рабочих местах, участвуют в работе по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Профсоюзы заключают соглашения и коллективные договоры, которые улучшают положение работника, дают преимущества в оплате труда, продолжительности отпуска, охране и безопасности труда, решении социальных вопросов, проявляют заботу об организации детского и семейного отдыха, спортивных и культурных мероприятий.

Действуя в интересах трудящихся и укрепления Российского государства, профсоюзы всеми законными средствами добиваются:

**в области заработной платы:**

- поэтапного увеличения гарантируемого МРОТ — вначале до уровня реального прожиточного минимума, 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 неполной занятости;
  - развития малых и средних предприятий и фермерских хозяйств как потенциального источника новых рабочих мест;
  - разработки и осуществления целевых программ и мер:
    - а) занятости молодежи, женщин, социально уязвимых групп работников, защиты их позиций на рынке труда, борьбы против их дискриминации;
    - б) формирования рынка труда в регионах с критической ситуацией в области занятости, в регионах моноотраслевого характера производства;
    - в) повышения возможностей трудоустройства населения за счет развития рынка жилья;
    - г) 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.

Как известно, существенное обновление трудового законодательства в связи с формированием рыночных отношений в стране произошло с вступлением в действие ТК РФ. Его нормы опираются на принцип сочетания государственного и договорного регулирования трудовых отношений, строгое соблюдение компетенций работодателей, предусмотренных границ договорного регулирования, осуществляемого работодателем и работником. Кодекс определяет основные права и обязанности участников трудовых, и иных непосредственно связанных с ними, отношений и является основой для других актов трудового законодательства.

Однако строгое соблюдение трудового законодательства еще не стало в нашей стране повсеместной практикой. По данным Социологического центра Российской академии государственной службы при Президенте РФ, в октябре 2002 г. более 50% опрошенных отметили неисполнение на местах положений ТК РФ. Немалую роль в этом наряду с другими причинами играют незнание большинством работников своих прав, непонимание приоритета ТК РФ над локальными нормами, создаваемыми работодателем.

Демократия немыслима без осознания гражданами своих прав, в том числе и в сфере социально-трудовых отношений. Поэтому профсоюзы развертывают свою работу в тесной увязке с пропагандой знаний ТК РФ всеми трудящимися, добиваются неукоснительного соблюдения его положений отдельными работодателями и их объединениями, а также органами власти при рассмотрении обращений граждан, связанных с выполнением ими трудовых обязан-

ностей и соблюдением их трудовых прав. Любые нарушения здесь чреваты серьезными последствиями, которые могут принимать различные формы, вплоть до забастовок.

Социально-трудовые отношения на производстве характеризуются разноплановым характером — это процедуры, связанные с наймом и увольнением, переводом и перемещением работника, рабочим временем и временем отдыха, нормами труда и заработной платой, дисциплиной труда и трудовым распорядком, гарантиями и компенсациями работникам, охраной труда, материальной ответственностью работодателя и работника и т.д. В условиях падения объемов производства, возникновения неплатежеспособности, снижения конкурентоспособности становится трудно, а порой и невозможно обеспечить нормальное функционирование предприятия и протекание указанных процессов в сфере труда.

В таких ситуациях одним из острых был и остается вопрос оплаты труда. Известно, что заработная плата — это вознаграждение за труд, которое зависит от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Однако тарифная ставка или оклад являются фиксированной частью заработной платы, к которой добавляются выплаты стимулирующего и компенсационного характера — премии, надбавки, доплаты. Для работника лучше, когда тарифная ставка (оклад) в структуре заработной платы больше; если она составляет меньшую часть, то ставит работника в зависимость от работодателя. Важно, чтобы заработная плата не была ниже минимального уровня, установленного федеральным законом. При этом в данный минимум не включаются доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты, оплата за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, а также иные компенсационные и социальные выплаты.

Работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о причитающейся ему заработной плате, ее структуре и обо всех произведенных из нее удержаниях. Это означает ежемесячную выдачу работнику расчетного листка, в котором четко отражен путь выведения выплаченной ему заработной суммы денег. Заработная плата может выплачиваться как по месту работы, так и через банк, т.е. на условиях, определенных коллективным или трудовым договором. Периодичность выплат должна быть не реже, чем через каждые полмесяца. Максимальный размер удержаний при выплате работнику причитающейся ему заработной платы, не может превышать 70%.

При освоении новых производств или продукции оплата труда сохраняется за работником в размере прежней заработной платы,



то только в том случае, если об этом есть запись в коллективном или трудовом договоре. Брак не по вине работника оплачивается наравне с годными изделиями. Полный брак по вине работника оплате не подлежит, а частичный оплачивается по пониженным расценкам в зависимости от степени годности продукции.

Время простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера) по вине работодателя оплачивается в размере не менее 2/3 средней заработной платы работника. Время простоя по причинам, не зависящим ни от работодателя, ни от работника, оплачивается в размере не менее 2/3 тарифной ставки (оклада). Это правило, подчеркнем, действует при условии, что работник в письменной форме предупредил работодателя о начале простоя.

**Работодатель должен возместить работнику ущерб**, причиненный во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в том числе в случаях:

- 1) незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
- 2) отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или отказа государственного правового инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;
- 3) задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, а также внесение в нее неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения.

Работодатель, причинивший ущерб имуществу работника, возмещает этот ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент его возмещения. Вместе с тем при согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре, то есть путем передачи работнику имущества, аналогичного утраченному, или исправления испорченного имущества.

В соответствии с ТК РФ предусмотрена материальная ответственность работодателя за задержку выплаты заработной платы: при нарушении установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже 1/300 действующей в это время ставки рефинансирования ЦБ РФ от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки. Выплата процентов производится за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. Так, если выплата заработной платы

предусмотрена 3-го числа месяца, то проценты начисляются, начиная с 4-го числа, включая день фактического расчета. Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется коллективным или трудовым договором.

Работодатель обязан возмещать работнику моральный ущерб, причиненный его неправомерными действиями или бездействием — в денежной форме, в размерах, определяемых соглашением работника и работодателя. При возникновении спора факт причинения морального ущерба и размеры его возмещения определяются судом.

В то же время и **работник обязан возмещать работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб**, под которым понимается реальное уменьшение или ухудшение состояния наличного имущества работодателя, в том числе имущества третьих лиц, находящегося у него, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, а также необходимость для работодателя произвести затраты на приобретение или восстановление имущества, либо произвести излишние выплаты, например штрафные санкции, уплаченные за невыполнение договорных обязательств. Размер ущерба определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. За работодателем остается право в соответствии с конкретной ситуацией причинения ущерба полностью или частично отказаться от его взыскания с работника. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

При защите прав и интересов работников в условиях кризиса профсоюзы исходят из того, что каждый работник **имеет право на:**

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые предусмотрены действующим законодательством;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполняемой работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предостав-

- лением еженедельных выходных дней, нерабочих и праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
  - полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях по охране труда на рабочем месте;
  - переподготовку, профессиональную подготовку и повышение своей квалификации в порядке, предусмотренном ТК РФ, иными федеральными законами;
  - объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
  - участие в управлении организацией в предусмотренных законодательством и коллективным договором формах;
  - ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей и на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
  - защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов не запрещенными законом способами;
  - разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном действующим в стране законодательством;
  - возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
  - обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.
- Каждый работник обязан:**
- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
  - соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
  - соблюдать трудовую дисциплину;
  - выполнять установленные нормы труда;
  - соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
  - бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
  - незамедлительно сообщать работодателю, либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Таким образом, какой бы аспект социально-трудовых отношений мы не рассматривали, нельзя не заметить, что успех во многом опре-

деляется умением вести дискуссии и переговоры. Умение вести переговоры с противоположной стороной, сколь сложными они бы ни являлись, есть лучший путь максимального удовлетворения интересов этих сторон. Однако характер дискутирования и характер ведения переговоров меняются в зависимости от целей тех или иных организационных структур. Мы являемся свидетелями того, как в нашей стране с изменением социально-экономических условий меняется и культура организаций. Так, культура предпринимательских структур и ее конкретное выражение стали важным предметом оживленных дискуссий. Возрастающее недовольство общества политическим курсом правительства в конечном счете является не чем иным, как стремлением многих людей к иной политической культуре.

### **25.5. Структурные изменения в экономике и социальная компетентность**

В соответствии со структурными изменениями всех общественных организаций естественным образом меняется и стиль, культура профсоюзов. Сейчас на повестке дня стоит концепция соучастия, т.е. политика совместной ответственности и сотрудничества, которая отличается от старых позиций социального партнерства по отношению к противоположной стороне. Но для этого требуется и другой, более совершенный стиль ведения дискуссий и переговоров. Центральное место начинает занимать социальная компетентность представителей профсоюзов, равно как хозяйственных руководителей и менеджмента.

Цель профсоюза — защищать своих членов и заботиться об их нуждах. Профсоюзы не должны останавливаться на достигнутом. Они должны реагировать на изменения, происходящие на рынке труда. Кроме представительства интересов своих членов профсоюзы призваны вовлекать в свои ряды неорганизованных трудящихся, защищать тех, кто не имеет коллективного голоса. Сейчас в значительном количестве предприятий и отраслей профсоюзы не являются сильным социальным институтом. При этом настораживает позиция молодежи: только в 20% случаев молодые люди ждут помощи от профсоюза — чаще они надеются на друзей и знакомых (30%), родственников (39%), на самих себя (42%). Только 15% хотели бы добиваться своих целей сообща, коллективно. Участвовать в профсоюзной работе хотели бы лишь 17% опрошенных. Каждый пятый не смог объяснить, что такое коллективный договор, а 63% просто не представляют, о чем в них говорится. Удручающие данные. А ведь в стране, по данным Госкомстата РФ, насчитывается около 26 млн граждан молодого возраста (от 14 до 30 лет): около 7 млн — учащиеся средних учеб-

ных заведений, 3 млн – студенты вузов, примерно 16 млн – работающая молодежь. В составе трудоспособного населения страны молодежь занимает примерно 22%. Около 50% из них работают не по специальности. Только 40% выпускников профессиональных технических учебных заведений и около 50% выпускников вузов получают работу – остальные пополняют ряды безработных. В общей численности безработных доля молодежи составляет 32%<sup>1</sup>.

В годы новейшей истории государства (после 1991 г.) произошло множество структурных изменений как в экономике, так и в составе рабочей силы, которые неблагоприятно отразились на динамике численности членов профсоюзов.

*Во-первых*, потребительский спрос, а, следовательно, и занятость, переместились из отраслей, традиционно являющихся «цитаделями» профсоюзов, в другие отрасли. Иначе говоря, в отраслевой структуре страны произошел сдвиг от производства товаров, где профсоюзы имели сильные позиции, к производству услуг, где позиции профсоюзов были слабы. Этим изменениям в отраслевой структуре, возможно, способствовало усиление конкуренции со стороны импорта в таких отраслях промышленности с чрезвычайно сильными профсоюзами, как машиностроение и металлургия. Растущая конкуренция со стороны импортных товаров в этих отраслях привела к сокращению занятости в стране, а значит, и численности профсоюзов.

*Во-вторых*, за последние годы необычайно большая доля в увеличении занятости пришлась на женщин, молодежь и рабочих, занятых неполный рабочий день, т.е. на группы, которые, трудно подпадают организации, потому что не так прочно связаны с остальной рабочей силой.

*В-третьих*, ставшая результатом повышения цен на энергоресурсы долгосрочная тенденция к перемещению промышленности из мест, где членство в профсоюзе было «образом жизни» в районы, где рабочих трудно организовать, возможно, сказалась на динамике профсоюзных рядов.

*В-четвертых*, как ни парадоксально, относительное сокращение численности профсоюзов отчасти связано с теми успехами, которых они добились, получив существенные преимущества в зарплате по сравнению с рабочими, не являющимися членами профсоюза. В 2002 г., 59,8% опрошенных респондентов считали функционирование профсоюзов необходимым.

Практика свидетельствует, что профсоюзы пользуются разной степенью признания и со стороны администрации. Многие руково-

<sup>1</sup> Материалы Всероссийского семинара профсоюза работников нефтехимической промышленности. 18–21 октября 2002 г. – М.: Изд. ФНПР.

дители предприятий опасаются, что расширение сферы действия коллективных договоров со временем может достичь такой точки, когда некоторые фундаментальные управленческие решения будут приниматься совместно рабочими и администрацией. Предприниматели полагают, что это свяжет им руки до такой степени, что подвергнет сомнению саму возможность эффективного функционирования предприятия. Именно этим предположением объясняется то, что некоторые соглашения, заключенные на предприятиях с рабочими содержат статьи, в которых указано, что определенные решения принимаются исключительно администрацией: размер и месторасположение предприятий, номенклатура товаров, виды оборудования и материалов, используемых в производстве, и производственные планы; часто администрация решает вопросы найма, перевода на другую работу, дисциплины, увольнения и повышения в должности. Однако такие решения принимаются в соответствии с общим принципом трудового стажа, а профсоюз может их оспаривать, используя процедуру урегулирования трудовых споров.

Основным вопросом любого трудового договора является размер заработной платы и продолжительность рабочего дня. На переговорах по поводу заработной платы и рабочие, и администрация проявляют прагматизм и склонность к соглашательству. Рабочие, требуя повышения заработной платы, а администрация, сопротивляясь этому, чаще всего используют следующие критерии или отправные точки:

1) заработная плата, которую получают другие: если основные ставки в данной организации ниже, чем в других подобных предприятиях, профсоюз может настаивать на повышении заработной платы, чтобы привести ее в соответствие с той, которую получают работники других предприятий;

2) возможность платить: если организация получила в данном году высокие прибыли, профсоюз также может потребовать повышения заработной платы на том основании, что у организации появилось больше возможностей ввести такую надбавку к заработной плате;

3) стоимость жизни: в последнее время профсоюзы добились значительных успехов в своем стремлении установить соответствие между заработной платой и стоимостью жизни; по оценкам, около половины всех членов профсоюзов подпадают под действие корректировок в заработной плате на рост стоимости жизни;

4) производительность: профсоюзы ведут переговоры по поводу своей «справедливой доли» в дополнительных доходах предприятия, связанных с повышением производительности труда.

Эти четыре критерия для определения размеров заработной платы имеют и оборотные стороны. Например, вопрос о поправках на

ост стоимости жизни затрагивается профсоюзами только в том случае, когда цены стремительно растут, но профсоюзы игнорируют тот критерий при стабильных или падающих ценах. Подобным же образом профсоюзы считают возможность предприятия платить важным аргументом только в том случае, когда она получает высокие прибыли. Подход администрации к оценке различных критериев на переговорах по поводу заработной платы тоже не отличается принципиальностью. Поэтому не случайно, что каждый пятый гражданин в возрасте 16–30 лет входит в категорию бедных, что реформы в стране проводились и проводятся не в их интересах.

Положительным или отрицательным является влияние профсоюзов на экономику? Чтобы ответить на него, необходимо рассмотреть такие вопросы:

- 1) влияют ли профсоюзы на повышение заработной платы?
- 2) повышают или снижают экономическую эффективность?
- 3) равномерно ли под влиянием профсоюзов распределяются заработки?
- 4) способствуют ли профсоюзы инфляции?

Опубликованных работ об исследовании деятельности профсоюзов в нашей стране в этих областях нет. Анализ имеющихся в мировой практике документов и работ, несмотря на их, несомненно, высокую научную и практическую значимость, в то же время указывает на значительную неопределенность и разногласия в результатах исследований ответов на указанные выше вопросы.

Специалисты в области экономики труда свидетельствуют, что профсоюзы действительно способствуют повышению зарплаты своих членов по сравнению с зарплатой работников, не являющихся членами профсоюза. Разница в зарплате определяется профессией, отраслью промышленности, расовой принадлежностью и полом<sup>2</sup>. Экономисты также признают, что профсоюзы не влияют или оказывают очень незначительное влияние на средний уровень реальной заработной платы всех трудящихся — независимо от их членства в профсоюзе. Этот вывод — профсоюзы имеют преимущества в зарплате, но не влияют на средний уровень реальной заработной платы, — с первого взгляда, может показаться парадоксальным. Но так и должно быть, поскольку члены профсоюза получают прибавку к зарплате за счет членов профсоюза.

На эффективность и производительность труда профсоюзы, по мнению специалистов, могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие. Одни полагают, что существуют три ос-

<sup>2</sup> *Parsley C.J.* Labor Union Effects on Wage Gains: a Survey of Recent literature // *Journal of Economic Literature*. 1980. March. P. 1–31.

новых метода, пользуясь которыми, профсоюзы оказывают негативное влияние на эффективность: практика сохранения численности рабочей силы и работа строго по правилам; организация забастовок; преимущество членов профсоюза в заработной плате. Однако данные экономистов, подсчитавших потери продукции из-за неэффективного размещения трудовых ресурсов, связанного с повышением заработной платы членам профсоюза, свидетельствуют о том, что такая потеря сравнительно невелика. А. Рис установил, что прирост заработной платы членов профсоюза составляет 15%, и подсчитал, что потеря объема национального продукта равна примерно 0,14%, т.е. лишь 1/7 от 1%<sup>3</sup>. По оценкам Фримена и Медова, «прирост зарплаты за счет монопольной политики профсоюзов обходится экономике в 0,2–0,4% валового национального продукта»<sup>4</sup>. В 1988 г. эта цифра достигла примерно 10–20 млрд долл., т.е. от 40 до 80 долл. на человека.

Некоторые экономисты считают, что профсоюзы вносят позитивный вклад в повышение производительности и эффективности. Такие противоположные оценки объясняются использованием в исследованиях разных методологий, а также данных. Таким образом, общего мнения по поводу всестороннего воздействия профсоюзов на производительность труда не существует.

Как известно, профсоюзы считают себя эгалитарной силой, т.е. институтом, который устанавливает экономическое равенство, и наиболее убедительные факты подтверждают это, хотя единое мнение по данному вопросу отсутствует.

Люди старшего и пожилого возраста привыкли рассматривать профсоюзы как институт социальной защиты и помощи. Это не случайно: в условиях тотального огосударствления общественной жизни профсоюзы занимались всем – от рождения ребенка до организации похорон. Однако сложившиеся в советское время система социальной защиты и механизм ее осуществления профсоюзами ныне не действуют.

Новые подходы к организации социально-экономической защиты работников видятся в предоставлении права осуществлять эти функции различным субъектам и на разных уровнях – госу-

---

<sup>3</sup> *Rees Albert*. The Effects of Unions on resource Allocation // *The Journal of Law and Economics*. 1963. October. P. 69–78. В начале 80-х гг. прошлого века Роберт Де Финна подсчитал, что надбавка в 15% к заработной плате членов профсоюза приведет к потере продукции в пределах 0,08–0,09%. См.: *De Fina Robert H*. Unions, Relative Wages, and Economic Efficiency // *Journal of Labour Economics*. – 1983. – October. – P. 408–429.

<sup>4</sup> *Freeman Richard B., Medoff James L*. What Do Unions Do? – P. 57.



арства, общества, коллектива и индивида. Поскольку предприятие разделяет с государством и обществом долю ответственности за положение и судьбу своих работников, оно должно оказывать им соответствующую помощь и поддержку. И здесь многое зависит от профсоюзов — прежде всего, это защита от возможной потери работы; оказание социально-экономической поддержки наиболее уязвимым категориям работников; содействие в прохождении дополнительного обучения и переквалификации; помощь в поиске новых форм организации труда; организация юридических консультаций и информационной помощи, психологической поддержки.

Вместе с тем новации в деятельности профсоюзов немыслимы без понимания сути профсоюзов как организации. Организации — это системы, которые образуются зависящими друг от друга людьми с целью совместных действий для достижения общих целей. Вероятность достижения долгосрочных целей, как правило, возрастает, если во имя их осуществления работают вместе несколько человек. В единении заключается сила. С современной точки зрения организация — это общественные системы сотрудничества, способные реагировать как на внутренние, так и на внешние факторы воздействия. Готовность профсоюзной организации адаптироваться к изменениям в окружающей ее среде является основной составляющей ее успеха и даже выживания. Но какова от этого польза для профсоюзных функционеров и активистов, да и членов профсоюза? Понимание теории, которая составляет основу практики, поможет разобраться, как и почему происходит то или иное явление. Это, в свою очередь, улучшит практическую деятельность профсоюза. Знание того, как и почему действует профсоюзная организация, позволит не только ее руководителям, но и рядовым ее членам наилучшим образом подготовить профсоюз к решению актуальных проблем.

## **26. 6. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства**

Согласно Гражданскому кодексу РФ (ст. 65) признание юридического лица банкротом влечет его ликвидацию. Банкротство предприятия не надо расценивать как безусловное основание для его ликвидации и увольнения его работников. Основанием для увольнения является исключительно внесение записи о ликвидации в Единый реестр юридических лиц, а не признание должника банкротом. Именно день внесения записи должен быть последним днем работы работника, поскольку до этого момента основанием для уволь-

нения еще не будет, а после этого момента уже не будет лица, полномочного это сделать, т.е. работодателя.

Таким образом, всех работников необходимо разделить на две категории: 1) которых необходимо увольнять в связи с сокращением штата либо численности; 2) которых необходимо увольнять в связи с ликвидацией предприятия. Во вторую группу в обязательном порядке войдут члены ликвидационной комиссии, лица по усмотрению конкурсного управляющего (которые будут работать до ликвидации организации), члены коллегиальных и единоличных исполнительных органов должника, обязательность наличия которых предусматривают ГК РФ и учредительные документы юридического лица. Другие работники попадут в первую категорию, они должны увольняться по мере необходимости (свертывание хозяйственной деятельности), но не ранее двух месяцев с даты их предупреждения.

Следует выделить еще одну группу работников должника, которая не может быть уволена даже при его полной ликвидации – это работники, непосредственно обслуживающие жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры, жизненно необходимые для региона. Согласно закону они подлежат передаче соответствующему муниципальному образованию. По мнению некоторых юристов, при этом происходит смена собственника, в связи с чем трудовые отношения с работником должны продолжаться на основании ТК РФ. Однако эти объекты передаются муниципальному образованию именно как непромышленный комплекс, т.е. не как предприятие. Они из собственности одного юридического лица попадают в собственность либо оперативное управление другого (например, жилищно-эксплуатационного муниципального предприятия). При этом происходит смена работодателя, что является условием для осуществления перевода с согласия работника.

Соответствующие трудовые споры должны решаться в судах общей юрисдикции: во-первых, подача заявления об обжаловании приказа о сокращении численности либо штата работников в арбитражный суд не предусмотрена; во-вторых, приказы влекут последствия в рамках одного юридического лица, затрагивая права его работников. Они издаются от имени лица, осуществляющего функции руководителя, в связи с чем есть возможность обжалования со стороны работников в суд общей юрисдикции, как имеется возможность обжалования любого действия администрации, затрагивающего их права. Разумеется, соответствующее распоряжение может быть опротестовано и органами прокуратуры.

При проведении процедуры банкротства важно соблюдать интересы работников должника. Эта задача решается различными способами, в том числе участием представителей работников должника в собрании кредиторов, что предоставляет трудовому коллективу возможность осознать существующую ситуацию на производстве и настаивать на применении к должнику той процедуры банкротства, которая в оптимальной степени отвечает интересам работников. Их представитель может также оспорить решение арбитражного управляющего о составе и размере требований по оплате труда и выплате выходных пособий лицам, работающим по трудовым договорам (контрактам). Поскольку возникшие разногласия относятся не к выплате соответствующих сумм конкретным работникам, а к их учету в реестре требований кредиторов для проведения процедуры банкротства и осуществления иных полномочий, установленных законом, они рассматриваются арбитражным судом. При решении кадровых вопросов арбитражный управляющий заключает с гражданином трудовой договор или гражданско-правовые договоры.

Закон ввел новую процедуру — процедуру наблюдения, которая должна обеспечить сохранность имущества должника с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до вынесения этим судом решения. Поэтому при введении наблюдения применяются ограничения по удовлетворению имущественных требований к должнику и исполнению исполнительных документов по имущественным взысканиям. Чтобы защитить интересы работников, закон не распространяет ограничения на выполнение исполнительных документов, выданных на основании судебных решений о взыскании задолженности по заработной плате, вступивших в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом.

Это же правило действует в отношении исполнения судебных решений о выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, а также о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, и морального вреда. В период наблюдения органы управления должника не вправе принимать решения о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника. Это означает, что работники в данный период не могут быть уволены вследствие ликвидации организации, сокращения численности или штата работников.

В Законе «О несостоятельности (банкротстве)» предусматривается, что мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется на требования о взыскании задолженности по за-

рабочей плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментам, а также о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью.

Пристального внимания заслуживает вопрос о последствиях введения внешнего управления. Управление делами должника полностью возлагается на внешнего управляющего, который решает и вопросы увольнения работников.

Среди мер по восстановлению платежеспособности должника Закон предусматривает репрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств. Реализация таких мер приводит к необходимости сокращать штаты, уменьшать численность работников. В этих случаях внимание профсоюза сосредоточивается на правильном применении положений ТК РФ. Для обеспечения прав работников в нем предусматривается, что это основание расторжения трудового договора должно применяться с соблюдением определенных условий.

Главное условие: о предстоящем увольнении работники предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца. В случае отказа от расписки внешний управляющий письменно фиксирует этот отказ. Составленный в связи с этим акт должен быть подписан двумя лицами: представителем администрации и любым другим работником. Двухмесячный срок предупреждения работника о предстоящем увольнении не подлежит сокращению. Увеличение данного срока допускается, однако при всех условиях внешний управляющий вправе расторгнуть трудовой договор не позднее одного месяца со дня получения согласия соответствующего профсоюзного органа. Если срок предупреждения об увольнении не соблюден и работник обратился в суд, то при отказе восстановить не работе (имеются другие основания, по которым он не подлежит восстановлению на работе) суд изменяет дату увольнения с таким расчетом, чтобы трудовой договор был прекращен по истечении установленного законом срока предупреждения. Период, на который продлен трудовой договор в связи с переносом даты увольнения, подлежит оплате работнику.

Важный вопрос, решаемый при применении ТК РФ: кто имеет преимущественное право на оставление на работе? При сокращении численности или штата работников право на оставление на работе преимущественно предоставляется лицам, имеющим более высокую производительность труда и более высокую квалификацию, о чем могут свидетельствовать выполнение значительно большего объема работы по сравнению с иными работниками, занимающи-

и аналогичную должность или выполняющими такую же работу, приказы о премировании за высокие показатели в работе, стаж работы по специальности, повышение квалификации по занимаемой должности. Если у работника более высокая производительность труда, но квалификация уступает квалификации другого работника, то вопрос о преимущественном оставлении на работе решается внешним управляющим в зависимости от конкретных обстоятельств. Предпочтительнее отдавать преимущества работникам с более высокой производительностью труда.

При сокращении численности или штата внешний управляющий обязан трудоустроить работника. Если такой работы нет или работник от нее отказался, считается, что внешний управляющий выполнил обязанность по трудоустройству. Работник в этом случае может по собственной инициативе обращаться в другие организации или пользоваться бесплатно посредничеством службы занятости.

Согласно ТК РФ работникам, высвобождаемым из организации в связи с осуществлением мероприятий по сокращению численности или штата работников, выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка, сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия. Средняя заработная плата может быть сохранена на период трудоустройства и за третий месяц со дня увольнения. Однако для этого необходимо решение органа по трудоустройству. Такое решение принимается, если работник заблаговременно (в двухнедельный срок после увольнения) обратился в этот орган и не был им трудоустроен. За высвобожденными работниками сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе после увольнения не превысил трех месяцев.

Законодательство предусматривает среди мер по восстановлению платежеспособности продажу предприятия (бизнеса) должника. В этом случае все трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи предприятия, сохраняют силу. Права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия. В законе специально выделен вопрос о регулировании фондов потребления должника. Поскольку внешнее управление проводится для восстановления платежеспособности должника, удовлетворения требований кредиторов, последние вправе ограничивать деятельность внешнеуправляющего по расходованию денежных средств. Это проявляется в том, что решения, влекущие увеличение расходов должни-

ка на потребление, включая оплату труда работников должника, могут быть приняты внешним управляющим только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов.

При конкурсном производстве регулирование трудовых отношений практически сводится к двум вопросам: увольнению работников в связи с ликвидацией организации и удовлетворению их требований по выплате выходных пособий и оплате труда.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства функции управления переходят от руководителя, который отстраняется от занимаемой должности, к конкурсному управляющему, который сразу обязан уведомить работников должника о предстоящем увольнении. Их увольнение производится в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде — при ликвидации организации. Увольняемым работникам выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка, а на период трудоустройства сохраняются средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия (но не более чем за три месяца), и непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе после увольнения не превысил трех месяцев. Если денежных средств недостаточно, то требования работников по выплате выходных пособий и оплате труда несостоятельности удовлетворяются во вторую очередь. Прежде всего при соблюдении очередности удовлетворения требований кредиторов удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью.

Размер требований по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору (контракту) определяется, исходя из той задолженности, которая образовалась на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Иная очередность удовлетворения требований по выплате выходных пособий и оплате труда предусмотрена в тех случаях, когда должник в период принятия арбитражным судом заявления о признании его банкротом не в полном объеме выполнил обязательства по указанным требованиям. Суммы, не выплаченные до вступления в силу решения арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, включаются в общую сумму задолженности должника и возмещаются до удовлетворения требований кредиторов второй очереди.

Закон «О несостоятельности (банкротстве)» не включает в конкурсную массу жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструк-

уры, жизненно необходимые для региона. Все эти объекты подлежат передаче соответствующему муниципальному образованию, при которой происходит смена собственника. Согласно ТК при смене собственника трудовые отношения с согласия работника продолжают существовать. Следовательно, работники указанных объектов не могут быть уволены по инициативе конкурсного управляющего. Новый собственник – муниципальное образование – в дальнейшем самостоятельно будет решать кадровые вопросы в соответствии с законодательством о труде.

Впервые на законодательном уровне предусмотрены особенности банкротства градообразующих организаций. Ранее эти вопросы рассматривались в постановлении Правительства Российской Федерации от 29 августа 1994 г. «О порядке отнесения предприятий к градообразующим и особенностям продажи предприятий-должников, являющихся градообразующими». Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» под градообразующими организациями понимает юридических лиц, численность работников которых с учетом членов их семей составляет не менее половины численности населения соответствующего населенного пункта. Особенности банкротства таких организаций применяются и к организациям, численность работников которых превышает 5000 человек.

Учитывая значение градообразующих организаций для жизнеобеспечения населения соответствующего населенного пункта и его граждан, Закон предусматривает дополнительные меры, способствующие сохранению кадрового состава организации, подлежащей банкротству: увеличение срока внешнего управления градообразующей организацией до одного года, а в отдельных случаях, если имеется поручительство по обязательствам должника, – до 10 лет, чтобы обеспечить, в частности, трудоустройство ее работников, создание новых рабочих мест; сохранение рабочих мест при продаже градообразующей организации путем проведения конкурса с участием не менее чем 70% работников, занятых на предприятии на момент его продажи. Кроме того, если при продаже предприятия изменился профиль его деятельности, покупатель обязан переобучить или трудоустроить нуждающихся в этом работников.

## Вопросы

1. Каковы цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса? Постарайтесь дать им объяснения.
2. Каким образом профсоюзы как открытая система подвергается воздействию внешнего окружения? Приведите примеры.

3. Что такое «социальная компетентность» и каково ее значение в антикризисном управлении?
4. Каковы принципы делового дискутирования и целенаправленного ведения переговоров?
5. Каковы основные понятия, связанные с человеком труда? Дайте им определения.
6. Что такое конфликт? Изложите письменно основные стили преодоления конфликтов.
7. Приведите как можно больше вопросов, которые вы способны рассмотреть в рамках переговоров с работодателем. Распределите их по степени значимости. Составьте список вопросов, от которых зависит выживание вашей профсоюзной организации.



## **Часть 6 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

### **Глава 27 «НОВЫЙ КУРС» Ф.Д. РУЗВЕЛЬТА – ПРОГРАММА ВЫВОДА АМЕРИКАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ ИЗ КРИЗИСА**

---

**Проблематика.** Существует ли за рубежом опыт антикризисного управления? Каковы причины глубокого кризиса экономики США в конце 20-х – начале 30-х гг. XX в.? Какова политика Ф.Д. Рузвельта «Новый курс»?

---

История социально-экономического развития многих 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 оловольно успешно справлялись с экономическими и социальными потрясениями и в достаточно короткие сроки выводили свои экономические и социальные системы из острых кризисных состояний.

Экономику России в конце XX – начале XXI в. нередко сравнивают с экономикой США 1930-х гг. (Великая депрессия) и экономикой Германии и Японии послевоенных 40-х гг. XX в. 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.

В конце 20-х — начале 30-х гг. XX в. американская экономика находилась в глубочайшем кризисе. Низшая точка спада экономического развития зарегистрирована в 1933 г., когда ВВП уменьшился по сравнению с 1929 г. почти вдвое и составил 54% от докризисного уровня. В стране насчитывалось 17 млн безработных, закрылось свыше 3000 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»<sup>1</sup>. 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 в том случае, 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., в соответствии с которым 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. долл. подлежат страховке на 100%, от 10 до 50 тыс. — на 75%, а свыше 50 тыс. долл. — на 50%. Общественное доверие к банковской системе стало быстро восстанавливаться.

<sup>1</sup> Яковлев Н.Н. ФДР — человек и политик. Загадка Перл-Харбора. — М.: .: 1988. — С. 149.

В январе 1934 г. была проведена девальвация доллара, которая снизила его золотое содержание на 41%. Была начата чеканка серебряной монеты, т.е. 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 У. Рузвельта Конгресс принял закон о направлении безработных молодежи 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 18–25 лет из семей, нуждающихся в помощи, а также безработных ветеранов. В лагере они получали бесплатное питание, кров, форму и 1 долл. в день. Работы выполнялись под наблюдением инженерно-технического персонала и офицеров. В лагерях вводилась почти воинская дисциплина. Эффект от создания лагерей превзошел ожидания Рузвельта. В 1935 г. количество участников лагерей было увеличено вдвое – до 500 тыс. человек. Всего в них побывало около 3 млн человек. Ими были высажены 200 млн деревьев, построено значительное число мемориальных сооружений, мостов, проложены тысячи километров дорог.<sup>2</sup>

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.

---

<sup>2</sup> См. Яковлев Н.Н. Указ. соч. – С. 158–159.

Закон о восстановлении промышленности затронул и трудовые отношения: предоставил рабочим право участия в коллективных договорах и профсоюзах, а также определил три основных условия труда: а) минимальная заработная плата в размере 12–15 долл. 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. Однако 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 долл.

В аграрной политике «новый курс» реализовывался также в законе 1938 г., который ввел концепцию «всегда нормальной житницы». Концепция предлагала поддерживать уровень цен путем не уничтожения, а сохранения излишков продукции, 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 (*ТИА*). Состояние дел в этом крупном регионе было плачевным. В 1920-е гг. доход семьи не достигал и половины среднего дохода семьи по стране. По замыслу Рузвельта, *ТИА* предстояло наладить производство электроэнергии (на базе строительства каскада гидроэлектростанций), воспрепятствовать эрозии почвы, провести массивные лесопосадки и помочь бедствующим фермерам.

Деятельность *ТИА* была весьма успешной. К пяти плотинам на р. 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 *ТИА* и частными компаниями окончилось по-

ражением последних: «Без *ТИА*, еще одного озарения ста дней, две атомные бомбы, завершившие вторую мировую войну, никогда не могли быть созданы». Рузвельту часто бросали обвинение в том, что *ТИА* — это «социализм». Он отвечал: «Называйте *ТИА* хоть рыбой, хоть мясом, но оно удивительно вкусно для жителей долины Геннеси»<sup>3</sup>.

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 собой угрозу 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% от уровня 1932 г. Уровень безработицы в 6 раз превысил уровень 1929 г., а составил 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 гг. XX в., во многом отличается от американской Великой депрессии» (1929–1933 гг.), но имеют место и некоторые сходные существенные характеристики, тенденции развития, политические и со-

---

<sup>3</sup> См. Яковлев Н. Н. Указ. соч. — С. 166.

циальные 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.

### **Вопросы**

1. Каковы решения основных финансовых проблем, предложенные правительством Ф.Д. Рузвельта?
2. В чем состоит роль учреждения Гражданского корпуса сохранения ресурсов в преодолении кризиса?
3. В чем суть закона о восстановлении промышленности США?
4. Для чего была создана государственная компания по развитию долины р. Теннесси?
5. Какова суть мероприятий по регулированию аграрных отношений.

## Глава 28

# АНТИКРИЗИСНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ РЕФОРМ Л. ЭРХАРДА

---

**Проблематика.** Анализ причин системного кризиса, поразившего Германию в середине 40-х – начале 50-х гг. XX в. Суть экономической и социальной политики, разработанной Л. Эрхардом.

---

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, сохранившиеся предприятия владели жалким существованием. В 1946 г. промышленное производство составляло около 1/3 от довоенного 1939 г., лет на 30 назад было отброшено сельское хозяйство.

Финансовое состояние страны характеризовалось полнейшим хаосом. Количество денег, находившихся в обращении, во много раз превышало наличные товарные резервы, что обуславливало дефицит, наличие карточек, пустые полки магазинов, всеобщую спекуляцию. 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 (примерно за 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» представляла собой по существу творческое применение (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 он в речи перед членами Федерального объединения германской промышленности, — в XX в., в сегодняшних социальных условиях ответственность за экономику... несет одно лишь государство. Предприниматель несет ответственность за свое предприятие, и это немало». Определение рамок экономического порядка «опять-таки может быть задачей только государства»<sup>1</sup>.

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, проведенная с целью избавления от обесцененных денег и создания 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 обменять в соотношении 1:10, а вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1:20.

---

<sup>1</sup> Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. — М., 1993.— С. 286.



В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз<sup>2</sup>.

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 мелкого 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 была 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 весьма эффективный в условиях ФРГ экономический, правовой и административный механизм воздействия на все сферы жизнедеятельности страны. Основу этого успеха, по мнению профессора

---

<sup>2</sup> См.: *Бартенев С.А.* Экономические теории и школы. — М.: 1996. — С. 249.

Д. В. 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<sup>3</sup>.

Выходу из кризисного положения в ФРГ сопутствовало и положительное решение ряда духовно-культурных проблем — 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»<sup>4</sup>.

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

---

<sup>3</sup> См.: История менеджмента. — М., Инфра-М, 1997. — С. 217.

<sup>4</sup> Эрхард Л. Указ соч. — С. 576.

четкого законодательства, внешнеэкономической политики и жестких трудовых и социальных гарантий»<sup>5</sup>.

### **Вопросы**

1. Каковы основные положения разработанной Л. Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства»?
2. В чем по мнению Л. Эрхарда, состоит ответственность государства за состояние экономики в стране?
3. Какова суть социальной политики, разработанной правительством Л. Эрхарда?

---

<sup>5</sup> *Ольсевич Ю.* Трансформация хозяйственных систем. — М., 1994. — С. 80.

## **Глава 29**

# **АНТИКРИЗИСНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ЯПОНИИ В ПОСЛЕВОЕННЫЙ ПЕРИОД (1945–1952 ГГ.)**

---

**Проблематика.** В чем заключаются причины столь впечатляющих успехов Страны восходящего солнца? Объясняется ли японское «экономическое чудо» уникальным геополитическим положением, особым национальным характером населения, историческими особенностями развития или удачной программой антикризисных реформ, проведенных в период 1945–1952 гг.? Можно ли применить японский опыт антикризисной социально-экономической политики в условиях современной России?

---

Поражение Японии во Второй мировой войне существенно подорвало ее экономические позиции. Две атомные бомбы, сброшенные по решению правящих кругов США на японские города Хиросиму и Нагасаки, привели к гибели сотен тысяч мирных жителей. Правящая элита и большинство граждан Японии были потрясены атомными взрывами. Немало аналитиков считали, что национальной экономике и культуре страны нанесен непоправимый ущерб. Для их восстановления потребуется длительное время, исчисляемое десятками, а может быть, и сотнями, лет. Однако пессимистический прогноз не оправдался, японская экономика достигла своего довоенного уровня к 1952 г. По основным экономическим показателям – валовому национальному продукту на душу населения, темпам промышленного производства – Япония в настоящее время вышла в число самых преуспевающих в мире.

### **29.1. Комплексный подход к возрождению социально-экономической жизни Японии (1945–1947 гг.)**

В отличие от Германии, где в результате оккупации правительство было распущено и управление страной осуществлялось непосредственно союзными державами, создавшими Союзную военную

администрацию для Германии, в Японии в основном был сохранен старый государственный аппарат во главе с императором, перестроенный и обновленный в ходе чистки, которому было поручено проведение в жизнь американских директив о послевоенных преобразованиях. В то же время США присвоили себе ряд государственных функций: полностью взяли в свои руки область финансов и внешней торговли, составление государственного бюджета, ограничили законодательную власть и т.д.

Сразу после капитуляции Японии было официально объявлено о роспуске ультранационалистических обществ, нелегальных правых организаций, всех воздушных сил страны, запрещении военного производства, об аресте главных военных преступников, о ликвидации тайной полиции. Роспуск силовых и карательных органов означал устранение наиболее реакционных сил, препятствующих демократическому развитию Японии. Японские монополии, связанные с военно-промышленными кругами, в начале оккупации саботировали восстановление ее экономики.

В течение первых двух лет оккупации Япония занимала последнее место в мире по темпам восстановления промышленного производства. Объясняется это не только экономическим саботажем, но и политикой оккупационных властей США, которые считали, что «бедственное положение Японии является прямым следствием ее собственного поведения». Американское правительство, говорилось в одном из заявлений, не намерено брать на себя бремя по возмещению нанесенного ее войной ущерба. Несмотря на это, США все же вынуждены были оказывать Японии солидную экономическую помощь для восстановления ее хозяйства.

В результате прекращения военного производства, демобилизации армии и флота, репатриации японцев из бывших японских колоний и оккупированных территорий возникла массовая безработица. Реальная заработная плата в конце 1945 г. составляла 13,1% довоенного уровня. Во многих районах страны население находилось на грани полного истощения и голода.

В марте 1946 г. правительство Японии приняло закон «О чрезвычайных мерах в области экономики и финансов», объявило об обмене старых денег на новые и предложило населению сдать в банки все имевшиеся в наличии старые денежные знаки. Из этих денег главе семьи ежемесячно выдавалось на руки 300 иен плюс 100 иен на содержание семьи. Подобная денежная реформа, по существу, свелась к замораживанию не только вкладов, но и заработной платы.

В августе 1946 г. по указанию оккупационных властей при кабинете министров были созданы Бюро экономической стабилизации

и Комитет по регулированию цен в качестве важных органов *государственного регулирования*. Согласно распоряжению оккупационных властей в полномочия Бюро экономической стабилизации вошло составление общегосударственных планов и программ в области производства и распределения товаров, рабочей силы, финансов, транспорта и т.д. «В настоящее время в Японии еще более, чем во время войны, необходимо здоровое планирование, — указывалось в письме оккупационных властей. — Для роста производства и равномерного распределения товаров необходимо, чтобы бюро стало чрезвычайным органом, способным осуществлять эффективный экономический контроль»<sup>1</sup>.

В мае 1947 г. полномочия и аппарат Бюро экономической стабилизации были значительно расширены. Ему было предоставлено право координации планов каждого министерства по вопросам экономики, а также надзора за осуществлением этих планов. Весьма положительную роль в восстановлении экономики Японии сыграл роспуск монополистических объединений (дзайбацу). Стимулирующим фактором для принятия решения о роспуске дзайбацу явилась директива генерала Макартура «о демократизации экономической системы Японии». В соответствии с указаниями оккупационных властей японское правительство разработало план роспуска головных компаний концернов «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо» и «Ясуда», а их активы были заморожены. Дзайбацу получали полную компенсацию за ценные бумаги в виде правительственных долговых обязательств, которые подлежали оплате через 10 лет. Оккупационные власти предприняли также меры, которые препятствовали возрождению крупных монополистических концернов. По их требованию в апреле 1947 г. был принят закон о запрещении монополий и обеспечении справедливых сделок. В декабре 1947 г. парламент принял закон против чрезмерной концентрации экономической мощи, предусматривавший разукрупнение больших монополистических компаний, в том числе и не входивших в объединения дзайбацу. Согласно этим и другим «антимонполистическим» законам создавалась благоприятная среда для развития свободной конкуренции.

Нельзя переоценить положительного влияния на послевоенное социальное и экономическое развитие проведения *земельной реформы* в Японии. Существовавшая система крупного землевладения и феодальные пережитки сковывали развитие производительных сил в сельском хозяйстве, препятствовали повышению производства

---

<sup>1</sup> История Японии (1945–1975). — М.: Наука, 1978. — С. 24.

продовольствия и сельскохозяйственного сырья. Поэтому ликвидация помещичьего землевладения имела особое значение для демократизации всей социальной, экономической и политической системы Японии.

Земельная реформа была основана на принципе превращения арендаторов в собственников *путем выкупа государством помещичьей земли сверх установленного лимита с последующей продажей ее крестьянам*. Государство регулировало цены на землю с учетом ее плодородия, назначения и развития инфраструктуры в регионах. Земельная реформа была в основном закончена в 1949 г. По официальным данным, на 1950 г. государство выкупило и продало крестьянам 80% всей арендной земли. Частное крестьянское хозяйство на собственной земле стало преобладающей формой хозяйства. Реформа создала более благоприятные условия для развития рыночных отношений в сельском хозяйстве.

#### **Реформа системы школьного обучения**

В марте 1947 г. в Японии были изданы Закон о школьном обучении и Основной закон о просвещении, заменившие Императорский Рескрипт об основных принципах воспитания 1879 г. В соответствии с реформой, период обязательного и бесплатного обучения был увеличен с шести до девяти лет; был введен единый школьный поток, предусматривающий шесть лет обучения в начальной школе, три года — в средней школе первой ступени, три года — в средней школе второй ступени и преимущественно четыре года — в высшем учебном заведении.

Существенному изменению подверглись методы преподавания, программы; из школьного обучения была устранена националистическая и шовинистическая пропаганда. Аналогичные преобразования были проведены в университетских программах.

Была проведена децентрализация управления школьным обучением, муниципальным и сельским органам власти предоставили в этой сфере большую автономию. Децентрализация управления просвещением облегчила создание более широкой сети специализированных колледжей и институтов, а это, в свою очередь, привело к ускорению темпов подготовки кадров среднего звена, молодых специалистов для восстановления и развития японской промышленности.

#### **Закон о труде**

7 апреля 1947 г. был принят закон о трудовых нормах, установивший 8-часовой рабочий день, часовой перерыв на обед, 25%-ную надбавку к заработной плате за сверхурочную работу, оплачиваемый

отпуск в течение шести дней в год при наличии годового стажа работы с последующим увеличением на один день за каждый проработанный год, но всего не более 20 дней, ответственность нанимателя за охрану труда, за санитарно-гигиенические условия, выплату компенсаций в случае производственного травматизма, за условия производственного обучения и стажировки и т.д.

Важной позитивной мерой по оздоровлению социально-экономического развития явилось принятие 3 ноября 1946 г. новой Конституции. Она упразднила абсолютную монархию и превратила японского императора в «символ единства нации», фактически отстранив его от политической власти. Конституция провозгласила, что право людей на жизнь, свободу и стремление к счастью должно являться высшим предметом заботы в области законодательства и других государственных дел.

Таким образом, комплексный подход к реформированию, преобразованию экономической, военно-политической, социальной и образовательной сфер японского общества создал важные социально-экономические предпосылки динамического развития страны.

## **29.2. Меры по стабилизации экономики Японии (1948–1952 гг.).**

Восстановление японской экономики в начальный период оккупации шло крайне медленно. В 1948 г. индекс промышленного производства Японии по отношению к 1937 г., взятому за 100, составлял 52, тогда как в других побежденных странах, например, в Западной Германии, он уже достигал 100, в Италии – 98.

В конце 1948 г. правительство США потребовало от штаба оккупационных войск в Японии повышения темпов восстановления японской экономики и более эффективного использования государственных расходов США. В соответствии с этим японскому правительству предлагалось: 1) сбалансировать государственный бюджет; 2) увеличить налоговые сборы; 3) строго ограничить выдачу субсидий; 4) стабилизировать заработную плату; 5) установить контроль над ценами; 6) увеличить контроль над внешней торговлей и иностранной валютой; 7) улучшить систему снабжения материалами, необходимыми для расширения экспорта; 8) увеличить производство важнейших видов местного сырья и товаров; 9) улучшить систему продовольственных поставок<sup>2</sup>.

Джозеф Додж, главный советник по экономическим и финансовым вопросам штаба оккупационных войск, 20 марта 1949 г. пред-

<sup>2</sup> См.: Указ. соч. – С.64.



тавил японскому правительству свой проект государственного бюджета на 1949/50 финансовый год, в котором был воплощен план «достижения стабилизации и самостоятельности» японской экономики. Главными рекомендациями в проекте Доджа были упразднение правительственных субсидий на поддержание цен на продукцию тяжелой промышленности, повышение налоговых сборов (на 62% по сравнению с 1948 г.), изменение порядка перевода средств, получаемых от продажи в Японии американских товаров, поставляемых в порядке помощи. Они поступали в государственный бюджет, по предложению Доджа, в эквивалентный фонд, который предназначался для долгосрочного кредитования частных компаний. Предлагалась также система мер, направленных на расширение японского экспорта, доходы от которого должны были заменить или хотя бы сократить американскую помощь.

В целях обеспечения условий для развития внешней торговли в 1949 г. был установлен единый обменный курс иены в соотношении 60 иен за 1 ам. долл. Установление единого обменного курса иены, равно как и создание эквивалентного фонда способствовало вовлечению Японии в сферу американского рынка. Чтобы воспрепятствовать чрезмерному проникновению иностранных товаров, в ноябре 1949 г. был принят закон о контроле над валютой, в 1950 г. — закон об иностранных инвестициях, на основании которого преимущество отдавалось импорту в Японию иностранной техники, технологии и конструкторских разработок.

Сразу после вступления в силу мирного договора японское правительство приступило к разработке нового таможенного кодекса, который предусматривал возможность повышения существующих тарифов и введения новых пошлин, что способствовало защите японских производителей и развитию внутреннего рынка.

В условиях отмены правительственных субсидий предприниматели стремились обеспечить прибыль в силу широкой рационализации производства, которая проводилась, главным образом, за счет установки нового оборудования, а также посредством усиления интенсификации и ухудшения условий труда, массовых увольнений, снижения заработной платы и расценок. Стремление японских монополий увеличить конкурентоспособность своих товаров также оказало воздействие на широту и интенсивность осуществления рационализации. Жесткие меры по обузданию инфляции, стабилизации денежного обращения, сбалансированию бюджета, форсированию экспорта и т.д. способствовали созданию благоприятных условий для накопления капитала и воспроизводства ведущих отраслей промышленности.

Война в Корее и последовавшие американские военные заказы также послужили стимулом роста производства, увеличения прибыли японских компаний от военных поставок. По официальным данным, за вторую половину 1950 г., по сравнению с тем же периодом 1949 г., прибыли трех металлургических компаний увеличились в 28 раз, трех горнодобывающих – в 150 раз, четырех торговых компаний – в 11 раз. Япония служила важной тыловой базой и перевалочным пунктом американских войск, действовавших в Корее под флагом ООН. Большой спрос на военные материалы, продовольствие и другие товары, военные перевозки, боеприпасы, ремонт танков, самолетов и другой военной техники способствовал созданию своеобразного бума в японской экономике.

### **29.3. Развитие методов управления в процессе восстановления японской экономики**

Кроме рассмотренных факторов, определивших успехи восстановления японской экономики, заслуживают особого внимания методы, средства управления, которые применялись оккупационными властями, государственными органами и частными фирмами в различные периоды послевоенного развития.

В 1868 г. Япония вступила в период буржуазного развития, располагая чрезвычайно устаревшими инструментами, методами государственного управления и управления в частных корпорациях. Страна была вынуждена начать совершенствование и модернизацию своих методов ведения хозяйства и государственного управления, в противном случае ей грозила участь многих стран, превратившихся в колонии технически более развитых европейских государств и США. С этой целью с 1868 г. японскими исследователями в течение 20 лет были изучены самые лучшие в мире институты и методы руководства в таких сферах, как государство, экономика, военное дело, образование и культура<sup>3</sup>.

Интенсивный рост масштабов деятельности и сфер приложения капитала заставлял ряд корпораций переходить на *децентрализацию* управления. К числу таких фирм относилась и фирма «Мацусита дэнки», основанная честолюбивым молодым инженером Коносукэ Мацусита. По мере расширения сфер своей деятельности фирма столкнулась с проблемой – усложнение задач по координации работы многочисленных подразделений.

В 1934 г. К. Мацусита произвел реорганизацию управления фирмой, предусматривавшую внедрение дивизиональной структуры.

<sup>3</sup> См.: Мильнер Б.З. и др. Японский парадокс: (Реальности и противоречия капиталистического управления). – М.: Мысль, 1985. – С. 22.

Фирма была разделена на четыре отделения; в каждом из отделений были созданы управление сбыта и производственное управление. На каждое отделение была возложена ответственность за решение производственных вопросов, за поддержание сети торговых точек, за исследования производственного назначения, за координацию между производством и продажей, за рекламу и прибыльность своей деятельности в целом. Дивизиональная структура «Мацусита дэн-и» по своей эффективности опережала не только тяжеловесные структуры японских «дзайбацу», но и теоретические организационные разработки ведущих европейских и американских специалистов того времени. Осуществленная К. Мацусита реорганизация своей компании породила массу подражаний в Европе и США.

Японские методы хозяйственного управления пережили активный период «американизации». С 1947 г. в японских компаниях начали внедряться принципы фирменного бухгалтерского учета, скопированного с американского образца. Из американского опыта были заимствованы и методы проведения финансовых ревизий, зафиксированные в законе о дипломированных бухгалтерях-ревизорах, американские способы и нормы контроля были положены в основу закона о контроле и порядке его осуществления. Изучение и внедрение американских методов управления происходило в большинстве случаев по инициативе японских компаний. Например, в 1950 г. министерство труда Японии взяло на вооружение американскую систему «подготовки образцовых мастеров». Методы подготовки аудиторов-японцев были заимствованы у дальневосточного штаба ВВС США. В японских компаниях были внедрены такие американские разработки, как системы контроля над издержками производства, контроля бюджетов, подготовки ревизоров по финансовым вопросам и т.д.

Для восстановления и повышения эффективности японской экономики, повышения конкурентоспособности ее товаров серьезную проблему представляло улучшение их качества. В 1950 г. в Японию был приглашен специалист по разработке систем и методов контроля качества профессор У. Деминг. Разработанные им принципы статистического контроля качества были восприняты японскими бизнесменами весьма положительно. Темпы внедрения методов контроля качества на японских предприятиях произвели на У. Деминга большое впечатление. За полтора года действия системы контроля качества в фармацевтической фирме «Танабэ» выпуск продукции возрос втрое при том же оборудовании и числе рабочих за счет рационализации. В честь У. Деминга была учреждена в 1951 г. специальная медаль, ежегодно присуждаемая япон-

кой компании, добившейся наилучших успехов в области управления качеством.

Японские компании проявили оперативность во внедрении других компонентов американского менеджмента. Так, уже в начале 50-х гг. в организационных структурах японских компаний появились штабные подразделения, отделы, секторы, предназначенные для регулирования горизонтальных связей, сбора и анализа управленческой информации.

Обострение противоречий между работодателями и работниками наемного труда в послевоенный период привлекло усиленное внимание японских предпринимателей к американским методам управления человеческими ресурсами, особенно к вопросам регулирования трудовых конфликтов. Органы управления японскими корпорациями активно внедряли такие способы американского менеджмента, как «беседы с персоналом», методы «участия в управлении», «система оценки персонала» и др. В сочетании с уже имевшейся практикой «пожизненного найма» традиционные японские ценности составили ядро патерналистского стиля управления на японских предприятиях. Распространение и закрепление системы «пожизненного найма» объясняется рядом причин: национальные и культурные традиции, необходимость повышения эффективности управления, повышение конкурентной борьбы между национальными и международными монополиями, а также позиция японских профсоюзов, заинтересованных в обеспечении своих членов постоянной работой. Однако система пожизненного найма существовала (и существует) только для постоянных работников крупных компаний и государственных учреждений и не относится к временным работникам этих компаний и всем работающим в мелких и средних фирмах. В последние годы появились признаки постепенного размывания практики «пожизненного найма».

В послевоенной Японии сложилась система оплаты и служебного продвижения «по старшинству». Постоянному работнику компании гарантируется устойчивое повышение заработной платы из года в год по мере роста стажа работы в фирме. Для сотрудников по мере работы в фирме предусматриваются возможности служебного роста и продвижения на более высокие уровни иерархии.

Весьма распространенным методом управления в японском менеджменте является система принятия решений «рингисэй»: многократное согласование подготовляемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых и кончая высшими руководителями. Подобная практика подготовки решений является достаточно сложной и длительной, но японские корпорации все же

используют такие процедуры, рассчитывая на то, что согласование действий на стадии принятия решения обеспечивает эффективность своевременности их последующего выполнения. Однако развитие «рингисэй» в последние годы обнаруживает стремление японских менеджеров свести число согласований к небольшому количеству консультаций и преимущественно на довольно высоком иерархическом уровне.

Для японской системы управления в послевоенный период характерны *групповое стимулирование* и *групповая ответственность*. Группы формировались не только как формальные подразделения, т.е. штатные структурные компоненты организации, но и как нештатные, временные формирования (группы контроля качества, советы и комитеты для менеджеров разных уровней, переход к системе децентрализованных отделений и т.д.).

В качестве примера проиллюстрируем организационные принципы построения фирмы «Мацусита дэнки»:

полная независимость всех отделений с точки зрения цен, прибыли, и налогообложения;

капитал отделения не предоставляется головной компанией, а дается в займы из расчета 10 % годовых;

все отделения разделяются на два «центра прибыли» — производственный и сбытовой блок, каждый из которых соответственно ориентирован на максимализацию своих прибылей;

каждый «центр прибыли» имеет право отказаться от закупки частей или деталей у другого «центра прибыли»; в интересах увеличения своих прибылей он может покупать эти части на рынке, если цены там ниже;

руководства компании может наложить вето на стратегические и важные тактические решения.

Штаб-квартира компании координирует деятельность отделений, исследовательскую работу, маркетинг, вопросы привлечения капитала и некоторые другие общие функции. Организационные принципы «Мацусита дэнки» служат своего рода образцом для многих японских компаний, структуры которых постепенно развиваются в этом направлении<sup>4</sup>.

В заключение можно сделать следующие выводы:

во-первых, специфика японских методов и стиля управления формировалась не только под влиянием национальных, моральных и культурных особенностей, но и под значительным воз-

---

<sup>4</sup> См.: Мильнер Б.З. и др. Указ. соч. С. 30.

действием конкретных условий развития экономики Японии в послевоенный период;

- во-вторых, в стиле и методах японского управления в послевоенный период обнаруживается влияние американского менеджмента, но это влияние не является определяющим. Процесс формирования японского менеджмента являлся процессом творческого отбора японскими предпринимателями и государственными органами наиболее рациональных методов и приемов управления с учетом интересов японского бизнеса и национальной экономики.

Итак, японский опыт успешного восстановления национальной экономики, разрушенной в результате второй мировой войны, привлекает к себе внимание теоретиков и практиков менеджмента других стран мира. В основе этого интереса лежит идея ограниченной взаимосвязи этого опыта с теми успехами, которых Япония добилась в послевоенный период в своем социально-экономическом развитии. Японские методы организации и управления широко используются за пределами национальных границ, в совершенно иных социально-экономических условиях. При рациональном, творческом отборе этих методов в соответствии с геополитическим положением, уровнем развития экономики, культурой, менталитетом и традициями какой-либо страны достигаются поразительно эффективные результаты.

Используются ли японский стиль и методы управления в России? Эти попытки предпринимались не раз. К сожалению, позитивных результатов было немного — социалистическая экономика отвергала почти все новации, не отвечающие ее идеологии. В современной России многое изменилось: утверждаются и развиваются цивилизованные рыночные отношения, совершенствуются многосторонние международные экономические контакты и связи, создаются условия для развертывания свободной конкуренции товаров, услуг и капиталов. Япония — наш ближайший сосед и партнер по сотрудничеству в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В этих новых благоприятных условиях много зависит от желания, воли и целеустремленности российских государственных органов экономического управления, от предпринимательских структур, от инициативы и напористости конкретных менеджеров, творческих поисков исследовательских коллективов и местного самоуправления.

Пора с энтузиазмом взяться за изучение и внедрение японского менеджмента, усилия окупятся сторицей.

## **Вопросы**

1. В чем суть комплексного подхода к возрождению социально-экономической жизни Японии (1945–1947 гг.)?
2. Каковы формы государственного регулирования в процессе восстановления японской экономики в первый послевоенный период?
3. Каковы меры стабилизации японской экономики (1948–1952 гг.)?
4. Каковы методы управления в процессе восстановления японской экономики?
5. Возможно ли использование основных элементов японского менеджмента в современной России? Что для этого нужно сделать?

## **Глава 30**

# **АНТИКРИЗИСНЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

---

**Проблематика.** В чем суть антикризисных методов государственного регулирования и управления в современных условиях?

---

Антикризисные аспекты государственного управления экономикой в разных странах выражаются в разных формах. В США, например, это проявляется в совершенствовании законодательства в области занятости, увеличение рабочих мест, особенно для молодежи, разработке региональных структурных программ и др. Так, в Своде 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 антициклическая политика по вопросам занятости. В рамках ее проведения предусматривается 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 большое значение для штатов, населенных пунктов (включая сельские районы) и для страны в целом.

По мнению конгресса, число безработных особенно велико среди молодежи, и это в значительной степени способствует росту пре-



тупности, 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 совершенствованию управления. Его важнейшей задачей является выработка решений проблем, возникающих 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.

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 демонопользация экономики, и лишь после достижения некоторых стойких позитивных изменений в этом направлении поэтапно отменяется государственное регулирование цен.

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. Обычно государственные предприятия рассматриваются как инструмент экономической и социальной политики, а не 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 — малой и большой. 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 и включает разработку, 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; 0,7% – торги; 9,8% – реституции.

В Чехии в процессе приватизации активное участие принимали иностранные фирмы – Германии (31,2% инвестиций), США (27,8%), Франции (12,7%), Бельгии (7,2%), Австрии (6,2%). Предприятия Чехии привлекают иностранных инвесторов относительно невысоким страновым риском, сравнительно высоким уровнем квалификации рабочей силы, более низкими затратами на заработную плату материалы.

На рубеже XX–XXI вв. экономика ведущих развитых стран росла довольно высокими темпами. Например, экономика США в течение 10 лет – с 1991 г. до марта 2001 г. – ежеквартально увеличивалась в среднем на 1%, а инвестиции в оборудование и программное обеспечение – на 3%. При этом таких обычных признаков приближающейся рецессии, как ускорение инфляции или стремительное накопление запасов, не наблюдалось. Адепты новой экономики даже выдвинули концепцию, в которой утверждалось, что внедрение компьютеров, лазеров и Интернета ведет к прорыву в уровне производительности труда, якобы позволяющему одновременно сокращать безработицу, увеличивать зарплату и наращивать прибыль. Но радужные прогнозы не оправдались. Во второй половине 2000 г. – начале 2001 г. после некоторого замедления темпов роста экономики произошло сокращение производства и экономика вступила в фазу открытой рецессии.

Национальное бюро экономических исследований США объявило, что последний пик был достигнут экономикой в марте 2001 г. В третьем квартале 2001 г. на 1,3% в годовом исчислении снизился ВВП<sup>1</sup>. Основной причиной этого стало замедление роста потребительских расходов с привычных 3–4% до 1% в годовом исчислении вследствие шока, вызванного терактом 11 сентября.

Федеральные органы власти США, руководство ведущих американских компаний разработало и осуществляет комплекс антирецидивных мер.

<sup>1</sup> См.: Эксперт. – 2002. – № 1. – С.53.

В течение всего 2001 г. Федеральная резервная система (ФРС) оперативно реагировала на ухудшение экономической конъюнктуры снижением уровня процентных ставок. За год ключевая ставка по федеральным фондам уменьшилась с 6,5% годовых до 1,75% — самого низкого уровня за последние сорок лет. По инициативе президента Дж. Буша после 11 сентября принят пакет чрезвычайных мер (40 млрд долл.) для удовлетворения «первоочередных потребностей» авиапромышленности и военного сектора. Более объемный пакет (100 млрд долл.), предложенный Бушем, прошел палату представителей, но был заблокирован демократической оппозицией в Сенате.

Как обычно, в условиях спада американские корпорации решительно сокращают персонал (с марта по декабрь 2001 г. были уволены 1 млн 367 тыс. работников). Эксперты считают, что в нынешних условиях эффективнее было бы не увольнять работников, а пойти на уменьшение их заработной платы. Скидки и льготы, предоставляемые потребителям, ложатся бременем на прибыль компаний — «бесплатных завтраков не бывает», что может вынудить их пойти на новое сокращение работающих, а за этим может последовать уменьшение потребительского спроса и т.д.

Что дальше? По мнению экспертов, в еврозоне ситуация окажется лучше, а в Японии — несколько хуже, чем в США, однако эксперты не учитывают влияния на экономику США и других развитых стран возможных военных действий в Ираке и вокруг него.

В странах с развитой рыночной экономикой уделяется надлежащее внимание совершенствованию института банкротства. Во Франции, например, законодательство о несостоятельности выполняет макроэкономическую роль, направленную на сохранение в первую очередь действующих предприятий. Основным законом в этой сфере так и называется — «О финансовом оздоровлении предприятий».

Поставив цель максимального сохранения предприятий, французская система была вынуждена ущемить права кредиторов, в том числе и обеспеченных. С 1994 г. права кредиторов по разработке и принятию плана восстановления платежеспособности предприятий существенно урезаны. В то же время значительно расширены полномочия Торгового Суда (аналог Российского арбитражного суда). Представители суда стремятся инициировать переговоры предприятия-должника с кредиторами при первых признаках надвигающейся неплатежеспособности. Президент Торгового суда в определенных случаях может пригласить руководителя предприятия в суд и предложить ему начать переговоры с кредиторами. Переговоры могут длиться максимум три месяца. Если по истечении этого срока

оголасие не будет достигнуто, начинаются судебные процедуры о несостоятельности.

Если предприятие имеет возможность продолжить работу, суд может открыть процедуру реструктуризации. Это означает, что в сравнительно короткие сроки прежнее или новое руководство должника обязано предложить план деятельности предприятия, предусматривающий удовлетворение требований кредиторов в срок, не превышающий 10 лет, либо будет предложена продажа предприятия третьим лицам на условиях продолжения деятельности предприятия.

Законом «О финансовом оздоровлении предприятий» определена юридическая ответственность руководителя, доведшего предприятие до банкротства, в результате которого было уволено большое количество сотрудников, ему может грозить до 20 лет тюремного заключения.

Таким образом, 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 данное обстоятельство не умаляет необходимости тщательного изучения этого опыта и вдумчивого, творческого подхода к его применению в процессе управления хозяйственными организациями разного уровня.

### **Вопросы**

1. Каковы основные направления совершенствования антикризисного государственного управления в США на современном этапе?
2. Каковы особенности проведения приватизации в странах Западной Европы?
3. В чем состоят особенности проведения процедур банкротства предприятий во Франции?

## Глава 31

# ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВЕДУЩИХ ЗАРУБЕЖНЫХ ФИРМАХ

---

**Проблематика.** Какие факторы определяют эффективность деятельности менеджмента *IBM*? В чем состоит оригинальность принципов взаимоотношений менеджеров с персоналом компании? Каков опыт формирования антикризисной команды Л. Якоккой (президентом американской корпорации «Крайслер»)?

---

### 31.1. Принципы управления, культивируемые в *IBM*

«Интернэшнл бизнес мэшинз» (*IBM*) – одна из крупнейших и наиболее преуспевающих корпораций США. Сферу ее деятельности составляет производство конторского оборудования и электронно-вычислительных машин, на рынке которых она является безусловным лидером.

Сила *IBM* как организации обусловлена органическим единством двух «крайних» элементов ее структуры. На ее самом верхнем этаже находится небольшая группа талантливых и высокопрофессиональных руководителей, входящих в Центральный административный комитет, главной функцией которого является разработка и принятие стратегических решений, определяющих развитие корпорации на длительную перспективу, формулирование долгосрочных целей, модернизация и расширение производственных мощностей, переход на выпуск новой продукции, преобразование организационной структуры корпорации. В основании организации находится около 400 тыс. рядовых квалифицированных сотрудников, которые безупречно, инициативно и творчески осуществляют принятые стратегические решения.

Опыт *IBM* нужен и полезен всем компаниям независимо от сферы их деятельности. Ознакомление с опытом передовой, преуспевающей американской компанией может внести коррективы в способы активизации человеческого фактора в процессе управления

рганизациями, находящимися в условиях кризисных и предкризисных ситуаций.

Дэвид Мерсер, автор книги «*IBM*: управление в самой преуспевающей корпорации в мире», проработавший в *IBM* 15 лет, из которых в течение шести лет возглавлял английское отделение первой внутренней» фирмы *IBM*, сформулировал «Принципы 1», обеспечивающие эффективность деятельности компании, разделив их на две более или менее равноценные части. Первая группа принципов описывает процесс налаживания отношений доверия между менеджментом и сотрудниками корпорации, способствующий повышению гибкости управленческого труда и мотивации работников. Вторая группа раскрывает методы управления, предполагающие анархию и индивидуализм среди работников, а также горизонтальные связи между ними (табл. 31.1).

Таблица 31.1

**Принципы управления, используемые в *IBM***

№ пп.	Принципы первой группы	№ пп.	Принципы второй группы
1.	Глубокие убеждения	1.	Сильная вера в индивидуализм
2.	Политика полной занятости	2.	Единый статус всех работников
3.	Обогащение работ	3.	Приглашение на работу специалистов высшей квалификации
4.	Личные стимулы к труду	4.	Продолжительное обучение работников
5.	Неспециализированная карьера	5.	Делегирование максимальной ответственности
6.	Личное (на основе консенсуса) участие работника в принятии решения	6.	Преднамеренные ограниченные линейных менеджеров
7.	Неявный, т.е. на основе количественных показателей, контроль	7.	Поощрение разногласий
8.	Взращивание сильной культуры	8.	Развитие горизонтальных связей
9.	Холистический подход к работнику	9.	Институционализация перемен

Рассмотрим принципы первой группы.

**Глубокие убеждения** в совместных этических ценностях способствуют выработке и постановке рациональных и привлекательных

целей. Опыт *IBM* показывает, что именно убеждения, глубоко разделяемые как руководителями, так и всеми работниками, определяют все крупные успехи корпорации, являются необходимой предпосылкой и основной движущей силой всего бизнеса. Возникновение в *IBM* ряда проблем в недавнем прошлом демонстрирует всю важность этих глубоких убеждений. Один из основателей *IBM* Т. Уотсон-мл. не раз подчеркивал, что в очень быстро меняющемся мире фактор, который цементирует корпорацию, — это не ее технология, а уникальная этика и культура.

**Политика полной занятости.** Речь идет об одном из самых трудных обязательств для типичных западных фирм, ставящих перед собой краткосрочные задачи, связанные с получением прибыли. Этот принцип является основным не только в системе управления *IBM*, но и в деятельности многих японских корпораций, хотя, как уже упоминалось, пожизненный наем характерен лишь для крупных японских фирм (в которых занято всего 35% рабочей силы).

Политика полной занятости, осуществляемая в *IBM*, является эффективной предпосылкой для формирования доверия между нанимателями и лицами наемного труда. Факты свидетельствуют, что пожизненная занятость обеспечивает преодоление конфликта между интересами отдельных сотрудников и интересами компании. У работников возникает уверенность в том, что фирма их не бросит в трудные периоды, а поддержит и трудоустроит.

В любом случае *IBM* экономит сначала на издержках, не связанных с содержанием рабочей силы (их она сокращает в последнюю очередь).

**Обогащение работ.** *IBM* была одной из первых компаний, предпринявших значительные усилия, направленные на «обогащение» трудовой деятельности своих работников. В *IBM* работники могут выбирать для себя работу, которая представляется им более интересной или посильной. Если снова процитировать Т. Уотсона-мл., этот принцип сводится к следующему: «Это сила, которая делает эффективными два предыдущих принципа. Мы верим, что организация должна достигать своих целей, понимая, что их нужно добиваться самым совершенным способом». Стремление к совершенству определяет способ существования компании и образ жизни ее сотрудников.

**Личные стимулы к труду.** В *IBM* большое внимание уделяется справедливому использованию стимулов. С этой точки зрения очень важна оценка труда и ее обсуждение, когда каждый работник и его менеджер приходят к *соглашению* относительно будущих задач. Это, несомненно, честный и открытый процесс, благодаря которому становятся прозрачными многие негативные аспекты стимулирования.



В *IBM* считают, что личная материальная заинтересованность работника способствует принятию им определенных обязательств перед компанией, носящих не только производственный, но и социальный, и нравственно-психологический характер.

**Неспециализированная карьера.** Это идея привлечения работника одной компании к нескольким весьма различным видам деятельности на протяжении его карьеры. Такой подход отличается от традиционного для Запада представления об использовании работника некоторой профессии разными компаниями или внутри компании. Неспециализированная карьера позволяет сотрудникам азвивать контакты по всей организации, что ускоряет формирование важной сети горизонтальных связей, обеспечивает работнику интерес там, где его нельзя вознаградить продвижением по службе; аким образом, гонка «на износ» в значительной степени лишается мысла.

**Личное (на основе консенсуса) участие работника в принятии решений.** В *IBM* формально не требуется принимать решения на основе консенсуса. Как и в большинстве западных фирм, принятие решений является прерогативой менеджеров. Однако на практике значительное число самых важных решений принимается на особых заседаниях. В *IBM* стиль таких заседаний иной — их можно определить как неформальный консенсус. На эти заседания привлекаются не только управляющие, а большое число лиц, имеющих отношение к выполнению принятых решений.

**Неявный (т.е. на основе количественных показателей) контроль.** *IBM*, как и большинство западных компаний, не отказывает себе в праве использовать в управлении систему контрольных цифр, охватывающих основное направление деятельности фирмы. Но количественный контроль в *IBM* сочетается с разъяснением определенных одходов, скрывающимся за системой контрольных цифр. Тем самым каждый работник точно знает, чего и почему от него ожидают.

**Вращивание сильной культуры.** Корпоративная культура пронизывает всю деятельность *IBM*. Формированием сильной культуры активно занимались создатели компании. В основном их усилия были направлены на «театрализованную» деятельность, и плоды этих усилий сохраняются до сих пор в форме «Клуба 100%». Клуб был создан для развития общей культуры компании в сочетании с развитием индивидуальной культуры каждого сотрудника. Руководство компании отчетливо понимало, что по-настоящему сильную культуру можно создать на основе доверия персонала к своей компании, глубоких убеждениях, ценностях, которые разделяются и поддерживаются большинством сотрудников и высших управляющих. Для

*IBM* понятие «работник *IBM*» наполнено смыслом. Оно указывает на такую черту представителей персонала компании, которая описывает их не хуже национальной принадлежности; речь идет о крайне высокой личной приверженности общему делу.

Важным отличием *IBM* от других компаний является то, что общей культуре корпорации отдается предпочтение перед культурой подразделений, тогда как чаще всего бывает наоборот.

**Холистический подход к работнику.** В *IBM* такой подход наблюдался в первые годы существования компании, когда активно развивался *патернализм* в лучшем смысле слова. В наше время *IBM* осторожно «отступила» к более современному виду отношений, когда руководство компании прилагает большие усилия, чтобы не вмешиваться в личную жизнь сотрудников. Это позволяет лучше понять общие потребности сотрудников. Это также образ мышления руководства, при котором потребности работников стоят на первом месте среди приоритетов компании.

Таким образом, общая цель применения принципов первой группы — формирование отношений партнерства между работниками и работодателем, между менеджером подразделения и членами его группы. Следует отметить, что подлинная приверженность руководителя подобным принципам сама по себе будет поощрять формирование сильной культуры.

Принципы второй части более сложны и характеризуются тонким механизмом действия. Их применение должно обеспечить развитие малых структур. По мнению Д. Мерснера, сети малых, накладывающихся друг на друга клеточных образований будут доминировать в постиндустриальную эпоху, ускоряя использование информационной технологии. Рассмотрим вторую группу принципов более подробно.

**Сильная вера в индивидуализм.** Решающим требованием к системе управления компанией (фирмой) является передача максимальных полномочий от руководителя к подчиненным на *всех уровнях* управления. Это становится возможным, когда к работе привлекаются специалисты высокого класса, которые имеют достаточно независимый и самостоятельный склад мышления, чтобы не соглашаться на меньший уровень ответственности. При этом каждый сотрудник располагает достаточной властью для выполнения возложенных на него функций и несет всю полноту ответственности по ее осуществлению. От администрации требуется не столько контроль над его действиями, сколько поддержка каждого сотрудника.

Может показаться, что типичный служащий *IBM* является классическим образцом «человека от организации», безликого, подчи-

енного жесткой бюрократической системе. Но это обманчивое представление. Каждый сотрудник *IBM* владеет собственной «территорией» с определенными границами, которую он ревниво защищает от всех посягательств. Создание культа индивидуализма было идеологическим завещанием», оставленным корпорации Т. Уотсом-мл.

**Единый статус всех работников.** Принцип единого статуса позволяет единственным образом создавать связи между различными уровнями разветвленной организационной структуры корпорации. В *IBM* считается вполне обычным, когда младший сотрудник (если то оправдывают его знания и опыт) на равных разговаривает со старшим управляющим (в отличие от японских компаний, где привыкли неукоснительно соблюдать принцип уважения к старшим по должности). Данный принцип достигается также благодаря введению разнообразных специальных правил, согласно которым, все — от уборщицы до директора — должны обедать в одном ресторане для сотрудников и обращаться друг к другу по имени. В *IBM* не нужно высказываться против, достаточно заявить о несовпадении мнений, и, конечно, за каждым сотрудником в *IBM* признается такое право. В процессе обсуждения управленческих проблем руководитель зачастую является лишь одним из равных среди равных членов группы. Естественно, что в результате делается акцент на групповой стиль работы.

**Привлечение на работу специалистов высшей квалификации.** Понятно, что успех всякой фирмы определяется уровнем его работников. И все-таки нередко компании терпят неудачи из-за того, что недостаточно усердно и рационально занимаются вопросами привлечения и найма сотрудников. *IBM* нанимает на работу в качестве ядовитых сотрудников людей, которые во многих других организациях могли бы занимать по своей профессиональной подготовке должности директоров. *IBM* получает до 100 заявлений на каждое место, куда собирается взять работника со стороны. Естественно, то компания выбирает лучших.

Чтобы добиться допуска хотя бы к первому собеседованию, кандидаты должны представить безупречный послужной список, продемонстрировать личное обаяние, независимо от того, на какую должность корпорация набирает людей. Прием на работу в *IBM* практически занимаются как руководители низшего звена, так и руководящий персонал и администрация. Существует одно общее требование, которому должны удовлетворять все пытающиеся поступить в *IBM* специалисты: минимальные «вычислительные» способности претендента, необходимые для понимания сложностей

компьютеризированных процессов. Это достаточно точный тест уровня интеллекта, гарантирующий, что все специалисты, занимающие в *IBM* ключевые посты, обладают высокими способностями.

**Продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих.** *IBM* принимает обязательства и выделяет для этого необходимые средства, чтобы обучать и переобучать всех своих сотрудников, чтобы дать им возможность полностью реализовать свой потенциал. Важнейшим элементом процесса оценки каждого работника и рекомендаций ему является планирование личного развития каждого индивида вообще и его подготовки в частности; в результате такого подхода в кооперации появляется конкретный план подготовки работников на год.

В *IBM* считают, что подготовка персонала – важнейшие инвестиции компании, а совершенствование этого ресурса в целях реализации его долгосрочного потенциала – в высшей степени прибыльная сфера приложения капитала. Подготовкой кадров занимаются лучшие сотрудники компании. У входа в центр подготовки кадров высечены слова: «Образование не достигает точки насыщения».

Специальная форма подготовки кадров (официально именуемая Программой управленческих ресурсов), направлена на «птиц высокого полета» среди управляющих высшего звена. Кандидаты на выдвижение определяются очень рано – пока они являются менеджерами низшего уровня или управляющими отделениями (это второй уровень менеджмента). Затем их тщательно готовят для карьеры «звезды»; этот процесс может длиться больше десятилетия. В этот период кандидаты назначаются на должности, где могут развивать свои навыки и знания. Однако в то же время они защищены от опасности управленческих провалов. Таким образом, удается избежать основной проблемы – проблемы «множественного фильтра» (когда требуется, чтобы управляющий высшего звена добивался успехов на каждом уровне, прежде чем его переведут на более высокий). Высшие управляющие *IBM* не обязаны преуспеть на всех уровнях, важнейшим считается достижение успехов на действительно важном для данного человека уровне.

**Делегирование максимальной ответственности на нижние уровни управления.** Этот принцип в настоящее время считается тривиальным, однако далеко не все компании преуспели в претворении его на практике. Для *IBM* это не просто теория, а жизненная реальность. Она стимулируется тем, что менеджеров загружают обязанностями по обеспечению связей между работниками, в их функции входит поддержка подчиненных. Иначе говоря, принципы делегирования ответственности обусловлены различными формальными процеду-

рами. Но самое главное — данный принцип является результатом назначения даже на самые низшие должности специалистов высокого класса, что требует наделения их полномочиями, не дожидаясь, пока эти полномочия спустят «сверху». При таком подходе менеджер становится средством, обеспечивающим поддержку своих подчиненных: он не спрашивает, что могут для него сделать (как это бывает традиционно), а задается вопросом, что он может сделать для них, чтобы обеспечить им условия для эффективной работы.

В японском менеджменте к этому вопросу подходят с другой стороны, возлагая на самый младший персонал задачу подготовки соответствующих рекомендаций и обеспечивая таким образом его активное участие в процессе планирования.

**Преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих.** Может показаться, что в *IBM* сознательно стремятся сковать работу линейных менеджеров, поскольку они обязаны участвовать в многочисленных заседаниях и совещаниях. В силу этого линейные менеджеры часто не могут присутствовать в своих подразделениях, что вынуждает их делегировать часть своих полномочий подчиненным. Такая система подрывает иерархическое положение руководителей благодаря процедуре оценок и рекомендаций, подкрепляемой программой политики открытых дверей. Самым коварным является опрос общественного мнения, результатов которого опасаются многие управляющие.

Менеджмент, оказавшийся под таким давлением, вызывает сочувствие. Но в результате такой подход позволяет работникам самого низкого уровня максимизировать свой вклад в общее дело, а управляющим — заниматься своей настоящей работой, т.е. управлением.

**Поощрение разногласий.** В *IBM* практикуется преднамеренное создание возможностей для этого. Право на собственную точку зрения формально записана в процедурных правилах *IBM*. Принятие важных решений часто требует сбора подписей. Такой подход может показаться бюрократическим, но в результате все задействованные расписываются в готовности выполнять принятое решение. Преимущества такого принципа в *IBM* (и японских компаниях) состоят в том, что, хотя «переговоры» могут оказаться длительными, претворение решений в жизнь осуществляется быстро и без особых помех, поскольку каждый участник «переговоров» уже подтвердил свое согласие.

**Развитие горизонтальных связей.** До последнего времени данная проблема решалась благодаря корпоративной культуре. Культура поощряет распространение контактов «через границы» подразделе-

ний. В результате сотрудники *IBM* имеют хорошее, в основном неформальное, представление о том, что происходит в компании. Развитие сети таких контактов, как уже говорилось, стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников. Эта система подкрепляется формированием рабочих групп, члены которых набираются из различных подразделений для разрешения ключевых проблем. Работники этих групп получают доступ к широкому диапазону знаний и профессиональных навыков, накопленных в *IBM*.

Для развития горизонтальных связей в *IBM* активно используются заседания, на которых персонал может проводить от четверти до половины своего времени. Подготовка доклада к заседанию обычно отражает стандарт, по которому обычно оцениваются работники *IBM*. На заседаниях активно используются визуальные средства, телевизионная аппаратура, видеотелефоны и др. средства коммуникаций. Эта «речевая сеть» дополняется информационной сетью. Практически все сотрудники *IBM* имеют доступ к современным терминалам, которые обеспечивает связь всех работников *IBM* по всему миру.

**Институционализация перемен.** Руководители *IBM* считают, что глобализация экономики требует перманентных изменений всей организации сверху донизу, причем эти изменения должны осуществляться не реже чем раз в два года.

Большим достоинством этих перемен является уничтожение любых бюрократических структур. Изменения устраняют «завалы», а также менеджеров, которые достигли уровня собственной некомпетентности; способствуют появлению новой организации, которая в оптимальной степени соответствует новым требованиям. Перемены — лучшее смазочное средство для социально-экономического развития компании. Но ими нужно умело управлять.

Вторая группа принципов органически связана с созданием соответствующей «окружающей среды», будучи, в свою очередь, порождением крупных информационных перемен и крупных изменений в развитии социально-экономических систем.

Решая возможность применения в российских условиях принципов, культивируемых в *IBM*, следует помнить об экономической целесообразности, в силу которой возможным становится лишь то, что является необходимым. Нововведение, не обладающее этим последним качеством, может оказаться слишком затратным и не эффективным. Суть требований «Принципов 1» — повышенная творческая мыслительная и практическая управленческая деятельность при снижении доли рутинной, бюрократической работы всех

сотрудников фирмы. Система управления, как показал опыт *IBM*, должна хотя бы на один-два шага опережать развитие социально-экономических процессов.

### **31.2. Деятельность Ли Якокки по созданию антикризисной команды**

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель Совета директоров компании *Chrysler*, в 1986 г. по популярности занимал второе место после президента США Р. Рейгана. В начале 1980-х гг. он спас от краха одну из корпораций «большой тройки», действовавших в автоиндустрии США. При этом Якокка делал чуть ли не невозможное, но мало что использовал из традиционного набора управленческих рецептов, руководствуясь в основном своим опытом и интуицией менеджера-коммерсанта, используя инициативу, предприимчивость и неукротимую энергию.

Разрабатывая теорию и практику антикризисного управления, важно извлекать позитивный опыт, который накоплен лучшими зарубежными менеджерами на уровне фирмы, не повторяя их ошибок, творчески примеряя лучшие образцы и методы организации хозяйственной деятельности к современной российской экономике.

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, а состояла из малых фирм, каждая из которых управлялась своим авторитарным директором, игнорировавшим действия других директоров.

В корпорации не существовало системы, которая цементировала бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых руководители разных уровней могли бы обмениваться мнениями и выработать взаимодействие между различными подразделениями, рассматривать черновые варианты проектов решений.

В корпорации отсутствовала целостная система финансового контроля. Никто не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и отчеты, и не мог дать ответа на самые простейшие вопросы о ее финансовом положении.

В корпорации сложился нездоровый нравственный климат: люди были запуганы, морально подавлены, нравственные ценности у многих утрачены. Отсутствовал контроль над сохранением про-

мышленных секретов, что породило промышленный шпионаж в значительных размерах.

В значительной степени проблемы корпорации не решались, потому что руководство не было сплоченной единой командой. Существовала «неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля»<sup>1</sup>.

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 ненавидел свою должность и, конечно, исполнял ее без надлежащей добросовестности и профессионализма.

Низкий профессиональный и моральный уровень персонала непосредственно сказывался на хозяйственных итогах. Доля *Chrysler* на американском автомобильном рынке продолжала снижаться, терялась клиентура. Проведенные исследования показали, что почти 2/3 покупателей недовольны автомобилями *Chrysler*, которые 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 долл. В то же время наличность корпорации стремительно сокращались. Издержки, связанные с хранением таких запасов готовой продукции, исчислялись астрономическими цифрами. Машины стояли под открытым небом и постепенно 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 так же, что добиться этого нелегко... они сочли меня фантазером»<sup>2</sup>.

Итак, критическая диагностика системы управления корпорацией показала, что вновь назначенный руководитель вынужден решать много очень сложных проблем, и прежде всего – проблему подбора персонала, создания единой сплоченной команды. Подбором сотрудников на высшие должности в органы управления фирмы Ли Якокка занимался лично. У него был довольно обширный

---

<sup>1</sup> Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – С. 183.

<sup>2</sup> Там же. – С. 191.



список (банк данных) сотрудников, который он тщательно накапливал и пополнял, работая еще в корпорации *Ford Motor*.

Главным для него был подбор специалиста в области финансов, но не «крохобора», а финансиста с размахом, талантливого и со сновкой предпринимателя, способного проанализировать проблему и перейти к ее практическому решению. Таким руководителем финансовой службы, по мнению Якокки, мог стать Дж. Гринуолд, получивший хорошее экономическое образование в Принстонском университете, считавшийся менеджером агрессивного типа, имевший опыт самостоятельной работы и постоянно пытавшийся вырваться из чисто финансовой деятельности. Проявив настойчивость, Якокка добился его согласия на переход в *Chrysler*.

Заняв должность главного бухгалтера-ревизора, Гринуолд, тем не менее, претендовал на более высокий статус. Якокка, убедившись в его способностях, предложил ему новую должность при условии, что тот подберет на свое место столь же квалифицированного специалиста. Таким специалистом стал Ст. Миллер, который в дальнейшем хорошо проявил себя в роли руководителя финансового отдела корпорации.

Третьим членом команды стал Х. Сперлих, работавший в корпорации уже два года и знающий положение дел в фирме. Именно он помог Якокки выявить много хороших работников.

Но три человека — это еще не команда менеджеров. Надо было продолжать ее набор. Существовала группа людей, обладавших богатым опытом и большими 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 Г. Локса, крупного специалиста в области маркетинга и в сфере организации отношений с дилерами. Но Якокку привлекали не только профессиональные знания и опыт — Локс принадлежал к тому типу людей, с которыми все любят общаться, 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 он, — 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»<sup>3</sup>.

Следующим шагом стало привлечение в качестве уникального специалиста в области качества автомобилей Х. Маттиаса, хорошо

<sup>3</sup> Якокка Ли. Указ. соч. — С. 200.

известного Ли Якокке по работе в компании *Ford*, где тот работал главным конструктором. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях *Chrysler*. Большую роль в повышении качества продукции фирмы сыграл другой специалист в этой области – Дж. Батс, который уже служил в корпорации до прихода Ли Якокки и для которого был создан специальный отдел контроля над качеством.

Проблемами качества продукции корпорации активно и плодотворно занимались Д. Дог, Ст. Шарф, которые привели из других компаний, где они раньше работали, 15 отличных молодых менеджеров. Таким образом, сложилась сплоченная команда опытных и молодых производственников и управленцев, которые столь быстро обеспечили 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 Якокка пригласил еще одного вышедшего в отставку бывшего фордовского менеджера П. 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 считал бы неосуществимым. Благодаря усилиям и организаторскому таланту П. 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»<sup>4</sup>.

Подытоживая опыт деятельности Ли Якокки по созданию эффективной сплоченной команды, можно выделить ряд ведущих принципов, которыми он при этом руководствовался (рис. 31.1).

---

<sup>4</sup> Якокка Ли. Указ. соч. – С. 205–206.

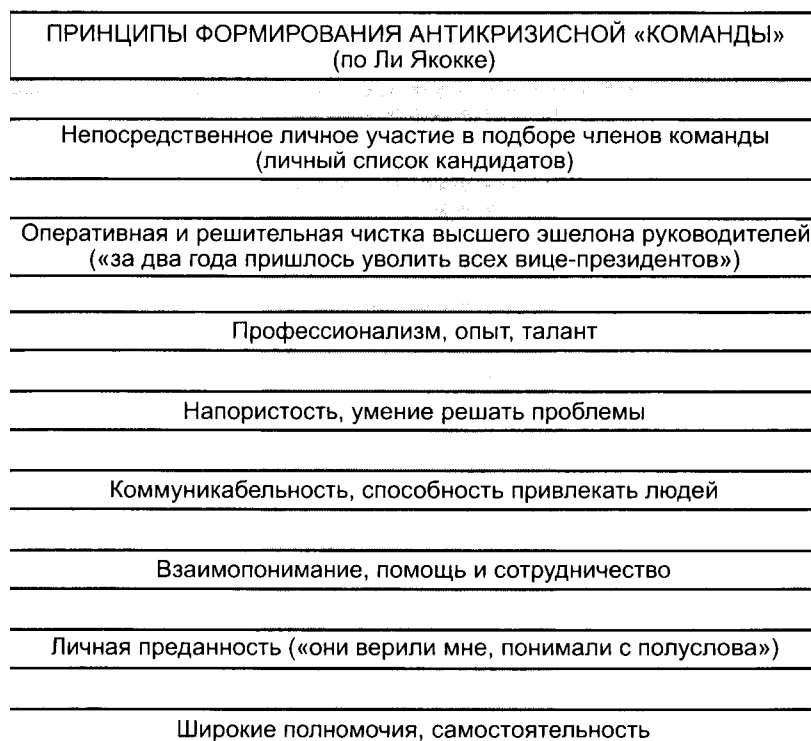


Рис. 31.1. Принципы создания антикризисной команды

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»<sup>5</sup>. Руководитель компании *Chrysler* бедительно доказал своей деятельностью верность этого положения. Создав работоспособную талантливую команду, он не допустил банкротства фирмы – больше того, превратил ее в одну из препевающих в США.

<sup>5</sup> Якокка Ли. Указ. соч. – С. 194.

## Вопросы

1. Каковы принципы налаживания отношений доверия между менеджментом и сотрудниками в *IBM*?
2. Каковы принципы поддержания горизонтальных связей между сотрудниками в *IBM*?
3. Какими были действия Ли Якокки по спасению от банкротства корпорации *Chrysler*?
4. Каковы основные принципы формирования Ли Якоккой антикризисной команды?

## Глава 32

# ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В РОССИИ

---

**Проблематика.** Есть ли в России условия для использования зарубежного опыта? Как быстро на практике можно перейти от командно-административного управления к менеджменту? Существует ли необходимость использования зарубежного опыта в управленческой практике российских менеджеров? Поможет ли использование зарубежного опыта Российским управленцам?

---

В 1990-х гг. в России были созданы и законодательно закреплены основные положения, которые позволили начать переход от плановой экономики к рыночной. Был принят Закон «О предприятиях и предпринимательской деятельности», который полностью изменил правовой статус предпринимательской деятельности. Из уголовно наказуемого деяния предпринимательская деятельность превратилась в движущий фактор реформ в экономике страны. Это обусловило создание новых предприятий и формирование новых отношений как между существующими, так и вновь создаваемыми предприятиями.

Основным затруднением при появлении предприятий нового типа стал тот факт, что эти предприятия были предприятиями переходной экономики, т.е. их нельзя было отнести ни к рыночным, ни к бывшим социалистическим. Для таких предприятий начался достаточно сложный период выживания в сложнопредсказуемых условиях. Каждому предприятию самостоятельно предстояло искать выход из кризиса.

Появилось многообразие форм собственности частная, государственная, муниципальная, акционерная, кооперативная и пр. Это было началом децентрализации управления на микроуровне и переход к экономической самостоятельности предприятий. Главной особенностью начавшейся децентрализации управления на микроуровне стало не столько экономическая, сколько идеологическая и нормативная самостоятельность. Теперь на уровне предприятия руководителям самостоятельно, без «руководящей роли партии» пред-

стояло искать ответы на вопросы, от которых зависит жизнеспособность предприятия: что производить? для кого производить? какие цели ставить? как достичь выбранных целей? ради чего это все делать? Такая самостоятельность в выборе идеи существования нового или существующего бизнеса была совершенно новым видом деятельности для бывших управленцев, и к сожалению, не все смогли достойно справиться с этим выбором.

Принятый закон о занятости населения, который правовым образом закрепил **свободу труда**, превратил труд из категории обязательной в категорию свободно-избранную. Таким образом, за человеком была признана свобода выбора поведения на рынке труда. Теперь человек сам определял, где и как он будет трудиться, и будет ли он трудиться вообще. Неработающий человек переставал быть «тунеядцем» для государства. Жизнь чужим трудом, жизнь за чужой счет, характеризующие явление тунеядства при социализме в СССР, ушли в историю.

Появление рынка труда привело к **реформированию системы найма персонала** на предприятие. Большинству наемных работников предстояло сформировать принципиально новое отношение к собственнику, на которого им теперь приходилось работать, а появившимся акционерам — усвоить простую истину что капитализация — это процесс рукотворный и ничего не прирастает в бизнесе само собой.

Новым образовательным стандартом была введена специальность 062000 «Менеджер» тем самым **управленческая деятельность была признана отдельной профессиональной деятельностью**. Позднее появился образовательный стандарт на специальность 351000 «Антикризисное управление», и вузы России начали осуществлять профессиональную подготовку менеджеров на различных уровнях образовательной вертикали: колледжи, высшие учебные заведения, позже появились аккредитованные программы уровня «*MBA*» и «*DBA*».

Таким образом, в России были созданы возможности (свобода предпринимательства, многообразие форм собственности, децентрализация на микроуровне, свобода труда, профессионализация управленческой деятельности, свобода в выборе вида деятельности) для использования зарубежного опыта управления стран с рыночной экономикой в практике управления российских менеджеров.

Российским руководителям предстояло освоить основы рыночной экономики, причем уже в реальном режиме конкурентной борьбы, при этом создавая новую систему и механизм управления предприятием. Делать это надо было оперативно, так как начался этап

терераспределения собственности, и Российский рынок начали осваивать зарубежные производители.

Так, В. Зверев, директор мебельной компании «Шатура», характеризуя тот этап жизни, говорит, что в 1993 г. после приватизации, когда предприятие стало совершенно самостоятельным, эта свобода перед надвигающейся жесткой конкуренцией повергла его в ужас. Он понимал, что надо самим найти направление деятельности для дальнейшего развития, иначе предприятию не выжить.

Прежде всего «Шатура» пригласила европейскую консалтинговую компанию *PA Consulting* оценить предприятие с точки зрения рыночного потенциала. В отчете было дано заключение, что предприятие с точки зрения рыночной экономики малоэффективно; в то же время были указаны четкие направления действий.

На предприятии было много непрофильных активов: кроме мебели «Шатура» производила комплектующие и материалы для других предприятий, в Москву поставлялись пленки, пружинистые блоки, фанерные детали для мебели. Как и большинство российских предприятий, «Шатура» имела подсобное хозяйство, детские сады, пионерлагерь, дворец спорта, 20 жилых домов. Эффективно управлять всем этим было невозможно. Консультанты предложили избавиться от лишнего и заняться созданием коммерческой службы.

На этом общение с консультантами не закончилось: в том же 1993 г. «Шатура» выиграла конкурс для оказания помощи приватизированным отечественным предприятиям, который был организован Российским центром приватизации и европейской программой *TACIS*.

После этого на предприятии полтора года работала компания *McKinsey*, которая проанализировала его ресурсы и разработала мероприятия по оптимизации работы. Специалисты из *McKinsey* помогли сменить старую и тяжеловесную организационную структуру на современную — простую и понятную. Ранее генеральный директор имел 10 заместителей по разным направлениям, причем никто в своем блоке полностью не отвечал за решение вопросов, поэтому генеральный директор практически постоянно занимался оперативными проблемами. В соответствии с новой структурой компанию возглавил генеральный директор, которому подчинялись коммерческий, производственный, финансовый и административный директора, полностью отвечающие за свой сектор.

Если специалисты из *McKinsey* учили принципам управления, то итальянская консалтинговая компания *KAST* объясняла, что такое продукт, как его создавать и продвигать. Компании «Шатура» очень помог также Международный конкурс экспертов, который

оказывает услуги российским предприятиям на безвозмездной основе и в котором работают бывшие менеджеры американских компаний, вышедшие на пенсию. Под их патронажем в компании «Шатура» разрабатывались прикладные проекты: создание сети сбыта, внедрение бухгалтерского учета по системе *GAAP*, что позволило увидеть предприятие изнутри, узнать цену принимаемых решений и понять, какую продукцию необходимо снять с производства, а на какую стоит сделать ставку<sup>1</sup>.

Г. Райтер, обосновывая необходимость использования зарубежного опыта в российской управленческой практике, подчеркивает, что «сегодняшний мир бизнеса работает по единым стандартам, выработанным на основе более чем столетнего опыта в разных точках земного шара. Уже сейчас налицо сильная экономическая интеграция, тенденция стандартизации процедур и принципов управления, что, впрочем не означает пренебрежения культурными особенностями того или иного региона. Однако тот, кто чрезмерно подчеркивает исключительность своих обстоятельств, рискует выйти из соревнования и в конечном счете попасть в список банкротов»<sup>2</sup>.

В то же время Г. Райтер, рекомендуя использование своей методики построения «системы стратегического планирования» в российских предприятиях, указывает на существенные отличия российского стиля управления от западноевропейского и американского, что, в свою очередь, значительно влияет на порядок и последовательность внедрения управленческих нововведений. Он выделяет следующие особенности российских организаций:

- в российских организациях по сравнению с западноевропейскими и американскими, сильно развито местничество. Довольно часто управленческий аппарат представляет собой конгломерат соперничающих между собой кланов заместителей, постоянно доказывающих друг другу и руководителю организации, что они более компетентны, чем их коллеги, и требующих на этом основании большего объема полномочий (но не всегда ответственности);
- в странах СНГ менеджеры, в отличие от западноевропейских и американских, более ориентированы на готовые рецепты;
- российские менеджеры утопают в текущих делах. Возможно, причина этого кроется в неумении организовать самих себя, рас-

---

<sup>1</sup> *Светлакова О.* Славянский шкаф. — Секрет фирмы. — № 8. — 2003. — С. 15–21.

<sup>2</sup> *Райтер Г.* В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиента, управление персоналом, оплата труда. — М.: Экономика, 1999.



предельно полномочия и не заниматься незначительными делами;

- российские менеджеры часто преувеличивают значение сиюминутных успехов. В мире конкуренции лидирующее положение на рынке относительно, технологии и условия ведения бизнеса изменяются постоянно, и если почивать на лаврах и не совершенствовать себя можно пропустить критический момент;
- по сравнению с западными компаниями в российских организациях уделяется меньше внимания анализу корпоративной культуры и ее систематической пропаганде среди персонала и клиентов, декларации ценностей компании и норм ведения бизнеса;
- российские организации часто игнорируют потребности клиента или ограничиваются лозунгами. Большее значение имеют технологии;
- в России широко распространен старый принцип планирования «от достигнутого».

При адаптации зарубежных методов управления необходимо учитывать эти особенности в противном случае резко снижается продуктивность управленческих процедур.

Практика применения опыта других стран в решении кризисных ситуаций на других национальных моделях приводит к появлению национальных моделей менеджмента. Именно так произошло с японским менеджментом.

Вдумчивое изучение и внедрение зарубежного опыта дает возможность познакомиться с различными теоретическими подходами менеджмента в рыночной экономике и на базе этого опыта, с учетом общих закономерностей развития, проектировать национальные и присущие им эффективные организационные модели управления.

**Сформулируем принципы использования зарубежного опыта в российской практике управления:**

- научность — разработка мероприятий по внедрению методов управления организацией должна основываться на достижениях науки в области менеджмента и учитывать изменения законов общественного производства в рыночных условиях;
- изучение, а не копирование;
- учет специфики возникновения внедряемого опыта;
- сохранение индивидуальности организации;
- соответствие социально-культурным факторам;
- адаптивность — приспособляемость заимствованных приемов к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Необходимость использования мирового опыта управления в России обусловлена масштабными изменениями и в мировой экономике. К. Нордстрем и Й. Риддерстрале, характеризуя новую экономику в своей книге «Бизнес в стиле фанк» выделяют следующие ее особенности: 1) новая экономика основана на знаниях и передовых технологиях, которые стали основой современного общества; 2) фокус сменился с производства товаров на оказание услуг; 3) произошло значительное расширение торговли; 4) источником роста и созданием новых рабочих мест и высокого уровня жизни являются творческие идеи и новые технологии; 5) динамизм и конкуренция; 6) кооперация конкурентов. Инновации и ценности производятся совместно, создавая социальный капитал (совместная работа, общие нормы ведения бизнеса и доверие).

Новая экономика основана на знаниях и строится вокруг гибкого производства товаров и услуг. Жесткая конкуренция постоянно вынуждает компании искать источники развития бизнеса, а это значит, растет необходимость изучать опыт успешных компаний.

Россия, интегрируясь в мировое экономическое сообщество, создавая свою национальную модель менеджмента, создает неповторимое сочетание практической реализации законов менеджмента. В то же время опыт российских менеджеров, накопленный за годы реформ, представляет интерес для зарубежных партнеров.

В. Семенов, директор подмосковной компании «Белая дача» – самой известной на овощном рынке торговой марки с ежегодным оборотом в 40 млн долл., – характеризуя свою социальную политику, говорит, что в организации удалось добиться баланса между интересами коллектива и капитала. «Это соотношение настолько отработано, что их системе мотивации и организации труда учатся голландские капиталисты. По части того, как организовать крупные коллективы в сельском хозяйстве, они нам проигрывают»<sup>3</sup>.

Таким образом, любая успешная управленческая практика всегда будет обращать на себя внимание специалистов в области антикризисного менеджмента; в связи с этим можно выделить факторы, оказывающие влияние на необходимость использования опыта в управлении:

- обострение конкурентной борьбы;
- выход на международные рынки;
- интеграция в мировое сообщество;
- высокая конкурентоспособность зарубежных компаний;
- внедрение международных стандартов качества.

---

<sup>3</sup> Карасюк Е. Рост на вырост // Секреты фирмы. – № 11. – 2003. – с. 35–38.

## **Вопросы**

1. Как можно оценить богатство зарубежного опыта антикризисного управления и возможности его использования в условиях России?
2. Какие возникают проблемы и сложности при использовании зарубежного опыта в России?
3. От чего зависит эффективность использования зарубежного опыта антикризисного управления в России?
4. Что надо учитывать при использовании зарубежного опыта в России?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тип управления – это комплекс характеристик, отражающих его особенности, назначение и ценность. *Антикризисное управление* как тип управления, способного предвидеть и предотвращать 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.

Однако ни один тип управления не существует в чистом виде. Он обладает определенными признаками, которые в той или иной мере учитываются в реальной практике управления. 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. Реальное проявление этого сочетания 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 самообразование.

Современное антикризисное управление в России помимо всего прочего нуждается в менеджерах, имеющих специальную подготовку и определенный набор личных 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 хорошие 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.

# **Деловая игра РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПОЛОЖЕНИЙ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ**

## **Цель и назначение игры**

Освоить приемы группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений, развитие навыков обоснования решений и поиска консенсуса интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе, освоении принципов демократического управления.

## **Содержание и организация игры**

Игра проводится в семь этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

1. 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.

2. 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).

3. Всем группам выдается по 50 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 мнений. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.

4. Предложение каждой из групп для общего обсуждения пяти управленческих решений. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов. Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений не предусмотренных выданными карточками. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

5. Если консенсус не найден, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, проводится голосование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по принятым демократическим путем решениям.

6. Представление поведения групп в условиях принятых решений (новой ситуации). Каждая группа называет три главных фактора поведения. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

7. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

### **Состав предлагаемых управленческих решений государства**

1. Борьба против спекулятивной деятельности дельцов, продающих земельные участки, путем тяжелых налоговых обложений прибыли, полученной от продажи земли.

2. Контроль цен при потреблении.

3. Более высокий процент возрастания налоговых обложений, применяемых к годовому доходу.

4. Конъюнктурные налогообложения.

5. Поощрение повышения минимальной заработной платы.

6. Стабилизация тарифов общественных служб.

7. Увеличение сумм, получаемых от государственной системы страхования.

8. Денежная ревальвация.

9. Сокращение кредитов, отпускаемых на строительство.

10. Замораживание заработной платы.

11. Субсидии, отпускаемые производителям сельскохозяйственной продукции.

12. Меры, принимаемые системой налогообложения, направленные на поощрение денежных сбережений.
13. Модификация системы налоговых обложений предприятий.
14. Денежная девальвация.
15. Выпуск высокопроцентного обязательного займа.
16. Отказ от установленного обменного курса: свободно колеблющийся рубль.
17. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.
18. Увеличение покупок товаров потребления государственными предприятиями.
19. Увеличение налоговых обложений на годовой доход.
20. Модификация системы амортизации.
21. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.
22. Увеличение процента налога на добавленную стоимость.
23. Уменьшение на денежном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком РФ.
24. Замораживание повышения минимальной заработной платы.
25. Поощрение, направленное на повышение заработной платы.
26. Увеличение годового процента от сбережений при возрастании стоимости жизни.
27. Сокращение роста материальной помощи семьям.
28. Развитие экспорта за счет международных договоров.
29. Установление предельного значения кредитов, отпускаемых банком.
30. Увеличение обязательного резервного процента, помещаемых в ЦБ РФ.
31. Сокращение преимуществ в налоговых обложениях лиц, производящих покупку жилья.
32. Контроль обмена валюты.
33. Сокращение покупок товаров потребления государственными организациями.
34. Большие налоговые обложения прибыли, получаемой с капитала.
35. Усиление контроля налоговых служб за лицами частного сектора не имеющих постоянную заработную плату.
36. Сокращение налога на добавленную стоимость.
37. Меры налогообложения, направленные на поощрение капиталовложений.
38. Сокращение процента роста налоговых обложений, применяемых к годовому доходу.



39. Сокращение кредитов, отпускаемых на потребление.
40. Увеличение заработной платы работникам государственных служб.
41. Национализация импортеров энергоресурсов.
42. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.
43. Увеличение на денежном рынке процентной ставки, устанавливаемой ЦБ РФ.
44. Свобода цен: спрос уменьшится, как только покупательная способность потребителей будет снижена за счет роста цен.
45. Установление налоговых обложений на маржу прибыли (сверхприбыль).
46. Контроль системы взаимных платежей предприятий.
47. Поощрение конкуренции.
48. Замораживание квартирной платы.
49. Контроль цен при производстве.
50. Национализация естественных монополий.
51. Индексация пенсий и минимальной заработной платы.

#### **Решения предпринимателей, акционеров**

52. Покупаете оборудование, которое будет рентабельным через многие годы.
53. Увеличиваете объем производства продукции за счет увеличения рабочего дня.
54. Проводите конверсию, ориентируетесь на работу в сфере услуг.
55. Сокращаете маржу прибыли с тем, чтобы избежать увеличения цен на вашу продукцию.
56. Стараетесь увеличить маржу прибыли.
57. Реагируете на возможное увеличение производственных затрат, увеличивая цены на готовую продукцию.
58. Предпринимаете попытку увеличения цены на вашу продукцию.
59. Финансируете собственные капиталовложения путем выпуска облигаций, приносящих покупателю высокий процент.
60. Оценивая высокий спрос на продукцию, стараетесь увеличить цены.
61. Сокращаете фонд заработной платы.
62. Сокращаете распределение дивидендов, чтобы вложить прибыль в производство.
63. Стабилизируете цены на вашу продукцию.
64. Увеличиваете запасы первичного сырья.
65. Сокращаете маржу прибыли.

66. В результате увеличения производственных затрат пытаетесь увеличить цены на готовую продукцию.
67. Ликвидируете портфель с акциями.
68. Сокращаете объем производства.
69. Организуете рекламную компанию, чтобы предотвратить спад спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.
70. Увеличиваете объем производства.
71. Запрашиваете у банка предоставление кредита.
72. Пытаетесь завоевать зарубежные рынки.
73. Увеличиваете заработную плату вашим служащим.
74. Создаете торговые объединения, чтобы обеспечить себе практически монополию на рынке.

#### **Решения инвесторов**

75. Продаете ваши земельные участки.
76. Подписываетесь на приобретение акций.
77. Подписываетесь на государственные займы.
78. Покупаете сельскохозяйственные земельные участки, расположенные вокруг городов.
79. Увеличиваете потребление в ущерб вашим сбережениям.
80. Боясь, что деньги потеряют свою стоимость, вы ищете другие ценности для вклада денег.
81. Покупаете валюту.
82. Помещаете ваши сбережения в банк.
83. Покупаете золото.
84. Продаете акции, имеющие котировку на рынке.
85. Покупаете облигации.
86. Вкладываете деньги в капитал предприятия.
87. Стараетесь сделать капиталовложения за границей.
88. Покупаете недвижимость.

#### **Решения профсоюзов (трудящихся)**

89. Покупаете в кредит желаемые товары.
90. Через ассоциации потребителей вы поощряете ввоз импортных товаров, цены которых кажутся вам наиболее приемлемыми по сравнению с ценами на национальную продукцию.
91. В целях поддержания вашей падающей покупательной способности вы снимаете ваши сбережения в банке.
92. Вы соглашаетесь с повышением цен, при условии, что предприятия увеличат вашу заработную плату.
93. Вы увеличиваете ваши сбережения.

94. Вы соглашаетесь с тем, что предприятие не увеличивает вашу заработную плату.
95. Вы покупаете меньше продуктов потребления.
96. Вы стремитесь использовать оборудование коллективного пользования за счет снижения пользования частным эквивалентным оборудованием.
97. Вы стараетесь добиться от государства повышения сумм, отпускаемых на ваше социальное обеспечение (страхование)
98. Вы потребляете больше.
99. Вы требуете повышения заработной платы.
100. Вы ориентируете ваш спрос на потребление услуг.
101. Вы пытаетесь получить от государства снижение налоговых обложений.
102. Вы организуете общую забастовку, чтобы ваши требования о повышении заработной платы были удовлетворены.
103. Вы делаете сбережения для покупки жилья.
104. Через ассоциацию потребителей вы 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. Выбирается не более пяти решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск консенсуса.

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 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 фак-

торов поведения, которые выбираются в количестве не более трех из предложенных специальных карточек.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно с участием специальной группы экспертов, выбранной из слушателей. 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, сфера деятельности (промышленность, торговля, транспорт, культура и пр.)

### **Эффективность проведения игры**

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитический поиск управленческих решений, осознание разнообразных интересов и проявление искусства защиты собственных, построение аргументации и убеждение оппонентов, возникновение неформальных лидеров и проявление их способностей влиять на группу и представлять ее позицию, навыки делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы.

Можно сделать оценку эффективности проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, интересно, важно, доступно, информативно.

## **ТЕРМИНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- Авттаркия** — экономическая политика обособления страны с целью создания замкнутой экономики.
- Авторитет** — мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, признание подчиненными опыта, профессионализма руководителя, уважение и понимание его человеческих качеств.
- Адаптация** — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.
- Автократический стиль управления** — стиль, в котором в качестве средств воздействия используются потребности и интересы низкого уровня, сконцентрировано внимание к личности менеджера, в руках которого сосредоточены широкие полномочия при формальном отношении к человеку.
- Административные методы управления** — методы прямого, преимущественно организационного воздействия на управляемый объект и однозначного решения проблем, имеющие обязательную силу для исполнения.
- Административный менеджмент** — тип управления, в котором приоритет отдается организационно-административным средствам и методам управления.
- Административный труд** — вид умственного труда, выраженный в действиях по управлению процессами трудовой деятельности людей.
- Администрация** — совокупность должностных лиц, наделенных правами и обязанностями по руководству объектом управления в целях осуществления возложенных на них функций.
- Аксикреация** — система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.
- Активизация** — функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

**Активность деловая** — одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся в инициативности изобретательности, эффективности, 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** — мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, сопоставления их по установленным определенным критериям, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

**Антикризисное управление** — тип управления, в котором определенным образом поставлены предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, разработка мер по предотвращению или снижению отрицательных последствий кризиса, а также использованию его отдельных факторов для последующего развития.

**Апелляция** — обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решения и или постановления.

**Аппарат управления** — совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

**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 котором 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 (показателей, характеристик, шкал и пр.).

**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 образцам, рынок ценных бумаг.

**Бюджет** – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование расходов и доходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов.

**Бюджет времени** – система показателей, характеризующая распределение затрат времени по видам его использования отдельным работником или группой.

**Венчурные предприятия** – предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

**Вертикальное разделение труда** – дифференциация трудовой деятельности при наличии нескольких уровней управления.

**Взаимодействие работников** – межличностные взаимоотношения, возникающие в сфере социально-трудовых отношений.

**Виды контроля** – по времени осуществления: предварительный, текущий, заключительный; по степени охвата наблюдаемых объек-

тов: общий, выборочный; по срокам: систематический, периодический, разовый; по форме осуществления: административный, финансовый, общественный и т.д.

**Власть** — право и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств (авторитета, воли, насилия, права).

**Влияние** — действие или воздействие субъекта на объект управления.

**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.

**Внешняя среда** — окружающий мир и место в нем организации (предмета).

**Внутренняя среда** — строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними.

**Воздействие** — сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

**Вспомогательно-технический персонал** — лица, занимающиеся обслуживанием служебных помещений и выполняющие вспомогательные технические работы.

**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.

**Группировка** — метод дифференциации и интеграции для изучения социально-экономических процессов и явлений.



**Групповое принятие решений** — управленческое решение, принятое коллегией, т.е. официальной группой лиц, образующих административный, совещательный или распорядительный орган, предназначенный для совместного решения вопросов, относящихся к его компетенции, или коллективом организации, ее структурным подразделением.

**Двухфакторная модель Ф. Герцберга** — вариант содержательной концепции мотивации, построенный на мотивирующих и гигиенических группах факторов.

**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.

**Делегирование полномочий** — передача прав на принятие решений другому лицу или звену системы управления.

**Целовое совещание** — вид управленческой деятельности, обеспечивающий совместный поиск решения сложных проблем, получения необходимой информации и повышения компетентности.

**Демократический стиль управления** — стиль, построенный на человеческом факторе и децентрализации при минимальном использовании средств принуждения и максимальном — мотивации.

**Деноминация** — укрупнение денежной единицы страны в целях упорядочения денежного обращения.

**Действие** — реакция на проявление потребности, работа, элемент деятельности.

**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.

**Дерево целей** — иерархическое расположение целей в системе, когда цели более низкого ранга раскрывают цели более высокого ранга.

**Деструктивный конфликт** — конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, перерастающим затем в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.

**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: 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.

**Деятельность** — способ существования человека, проявление его социальной активности; совокупность действий человека, ведущих к достижению цели.

**Диагностика** — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** — разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса.

**Диверсификация управления** — совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций; возникновение различных типов построения и осуществления управления и совмещения их в общей системе управления.

**Дивизиональная структура управления** — организация управления, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам получателей или географическим регионам.

**Динамизм** — характеристика изменений, происходящих в организации.

**Дисциплина** — форма отношений между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения определенного типа организации совместной деятельности.

**Дифференциация** — разделение, расчленение целого на различные части, формы и ступени.

**Документ** — материальный носитель, содержащий зафиксированную информацию и имеющий в соответствии с действующим законодательством правовое значение.

**Документационное обеспечение процесса управления** — составление документации, отражающей и обеспечивающей ее деятельность, по функциям управления. Исследования свидетельствуют, что в

общем объеме документооборота около 45% составляют входящие документы, 35 — исходящие и около 20% — внутренние.

**Должность** — первичный элемент в организационной структуре управления, определяемый задачами, правами и обязанностями и обусловленный формами разделения труда в системе управления.

**Ютация** — денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.

**Достоверность информации** — одна из характеристик информации, отражающая ее соответствие реальности. В управлении недопустимо использование недостоверной и неточной информации. Однако, абсолютно достоверной и точной информации не существует, а приближающаяся к ней информация быстро устаревает. Недостоверность информации обуславливается не только источниками ее получения, неправильной или неэффективной методикой ее обработки, но и целевыми установками ее преобразования, интерпретацией применения.

**Абастовка** — организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.

**Завершение конфликта** — процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

**Закон** — необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

**Занятость** — деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок или трудовой доход.

**Затраты времени** — количество времени, которое необходимо для выполнения тех или иных работ.

**Защита социальная** — экономические, социальные и правовые гарантии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.

**Звено управления** — элемент системы, в качестве которого может быть структурное подразделение или отдельный специалист.

**Здравый смысл** — совокупность общепринятых, часто неосознанных способов объяснения и оценки наблюдаемых явлений внешнего и внутреннего мира.

- Иерархичность** – характеристика системы, в которой все связи последовательно сходятся к одному звену – вершине системы.
- Изменение** – перемена, возникновение нового, в социально-экономической системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.
- Инвестиции** – долгосрочное вложение частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.
- Индекс** – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменения того или иного явления.
- Индивидуальное решение** – управленческое решение, принятое тем или иным должностным лицом. Качество и эффективность такого решения во многом зависят от миропонимания лица, принимающего решение. Факторами, влияющими на миропонимание, являются: исходные предпосылки (предметные и ценностные); предположения относительно элементов проблемы; познавательные стили; система познания.
- Инновация** – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.
- Инновационный менеджмент** – совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.
- Инновационный потенциал** – совокупность ресурсов, способных привести к созданию нового качества функционирования и развития социально-экономических систем, удовлетворяющих более высокие общественные потребности.
- Интеграция** – процесс объединения частей или элементов различных систем в целое для выполнения общих задач.
- Интеллектуальный потенциал** – уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.
- Интерес** – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.
- Интуиция** – специфическая способность, обусловленная природой творчества, момент выхода за границы сложившихся стереотипов поведения людей в процессе поиска решения задачи.

**Инфляция** — переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

**Информатика** — научная дисциплина, изучающая структуру и общие свойства информации, а также вопросы, связанные с ее сбором, хранением, поиском, переработкой, преобразованием и использованием в различных сферах деятельности. Этим термином также обозначают информационную технологию, т.е. совокупность процессов сбора, хранения, поиска, переработки данных для получения информации, преобразования и использования ее.

**Информационный аспект коммуникаций** — характеризует процессы движения информации с целью уменьшения существующей неопределенности.

**Информация** — отражение в сознании человека окружающей его действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среды ее функционирования.

**Инцидент** — действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними.

**Искусство менеджмента** — высокая степень умения и мастерства рационального управления в условиях экономической неопределенности.

**Исследование** — вид деятельности менеджера в процессе управления, функция управления, характеризующая творческую деятельность в процессе разработки управленческих решений.

**Кадровая политика** — стратегия, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы в целях обеспечения миссии организации.

**Качества лидера** — образование, культура, профессиональная квалификация, жизненный опыт, отношение к людям, жизненная позиция, самоорганизация и др.

**Качества личности** — комплекс характеристик, определяющих поведение индивида в соответствии со своими социально-психологическими особенностями.

**Качество персонала** — обобщенная характеристика степени профессиональной подготовленности, общей культуры и социальной ответственности, которая обеспечивает эффективное выполнение задач и достижение целей.

**Качество управления** — комплекс характеристик управленческой деятельности, оцениваемой по критериям ее успеха в достижении цели.

**Квалификация** — степень профессиональной готовности для выполнения каких-либо видов деятельности.

**Классификация информации** — упорядоченное распределение информации по тем или иным признакам. Например, по содержанию информацию делят на экономическую, социальную, технико-технологическую, правовую, политическую и т.п.

**Классификация решений** — упорядоченное распределение решений по наиболее существенным признакам, применяемое для совершенствования их разработки.

**Классификация стилей управления** — упорядоченное разнообразие стилей управления: *автократический* стиль, который предпочтителен при управлении простыми видами деятельности, не требующими творчества; *демократический* стиль, подразделяющийся в свою очередь на консультативный и партисипативный, предпочтительный для управления деятельностью, требующей творчества; *либеральный* стиль, в котором два типа: попустительский и бюрократический.

**Классификация целей** — распределение целей социально-экономической системы в зависимости от избранных для этого признаков.

**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.

**Количество информации** — характеристика информации, поступающей к субъекту в виде сообщений, снижающих неопределенность в отношении ожидаемых событий.

**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, борьба между производителями за потребителя своей продукции, работы, услуги.

**Конкурсное производство** – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Конфликт** – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации – возникновение кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация, по каким бы причинам она ни возникала, 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.

**Коммуникабельность** – способность человека к общению, быстро, легко и непринужденно устанавливать контакт с другими людьми и удерживать их внимание. Это важное качество для каждого менеджера, работа которого постоянно связана с людьми. Проявляется оно в умении вызывать встречные стремления к общению, устранять возможные психологические барьеры, располагать к себе людей.

**Коммуникации** – процесс взаимодействия людей посредством информации с участием тех человеческих качеств, которые определяют деятельное восприятие информации.

**Компетентность** – обладание комплексом знаний, навыков и информации для решения какой-либо проблемы.

**Конверсия** – перевод ресурсов и отраслей промышленности с производства военной на выпуск гражданской продукции.

**Конкурент** – физическое или юридическое лицо (группа лиц), имеющее собственные специфические интересы в определенной сфере деятельности и осуществляющее свою деятельность в соответствии с этими интересами.

**Конструктивный конфликт** – конфликт, в котором разногласия затрагивают принципиальные стороны и проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития.

**Контроль** – функция управления, предполагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации.

**Конфликтная ситуация** — ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких лиц, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из них.

**Концепция** — Совокупность основных положений, определяющих характер деятельности, система взглядов на те или иные явления.

**Кооперация труда** — форма труда, при которой осуществляется взаимный обмен промежуточными и конечными результатами деятельности между работниками персонала управления, подразделениями, службами.

**Координация** — обеспечение и поддержание определенного вида взаимодействия организации и внешней среды, одна из основных функций управления.

**Корпоративное управление** — тип управления, построенный на приоритетных интересах акционеров, стратегии развития корпорации в целом и корпоративной культуре.

**Корпорация** — объединение или сообщество, созданное для реализации специфических интересов, которые отражены в нормах и принципах совместной деятельности.

**Корректируемый тип процесса управления** — тип управления, в котором осуществление каждого очередного этапа требует дополнительной корректировки предыдущего.

**Кредит** — предоставление денежных средств на определенных условиях ( срок, процент, использование, величина и пр.).

**Кризис** — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации организации, переломный момент в процессах изменений, рассогласование экономической, финансовой и других систем.

**Кризис в отношениях** — возникает тогда, когда конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт.

**Критерий** — признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов и явлений.

**Либеральный стиль управления** — стиль, в котором до минимума сведено участие менеджера в принятии управленческих решений.

**Лидерство** — способность индивида убеждать и вести за собой людей с учетом их склонностей и желаний.

**Лизинг** — сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обяза-



тельства 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.

**Линейная структура управления** — организация управления с прямым воздействием на производство и сосредоточением в одних руках всех функций руководства.

**Линейно-функциональная структура управления** — организация управления, при которой линейный руководитель принимает решения, опираясь на разработки функциональных служб и подразделений.

**Линейный тип процесса управления** — тип управления, в котором осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации, проблемы и решения, уверенность в их осуществлении.

**Личностное своеобразие** — свойство индивида, которое находит свое выражение в стиле и манере поведения, чувствах и эмоциональности, восприятию жизненных ценностей и установок.

**Личность** — системное проявление специфических качеств человека, отражающих его индивидуальность в деятельности и общении.

**Лицензия** — специальное разрешение, получаемое от государственных органов, юридическому лицу осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции.

**Манипулирование сознанием** — неоправданное использование лучших человеческих качеств (патриотизма, творчества, самопожертвования и пр.) для достижения скрытых, порочных целей.

**Маркетинг** — тип управления, ориентированный на формирование спроса потребителей и удовлетворение их потребностей.

**Матричная структура управления** — организация управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Ее достоинства: позволяет быстро реагировать и адаптироваться к изменениям как во внешней, так и во внутренней среде; ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами; усилить личную ответственность руководителей; организовать четкое взаимодействие в системе управления и применять его со-

временные методы. Недостатки матричной структуры управления: сложная структура соподчинения; возможность появления нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость контроля за соотношением сил между задачами управления по целям; трудность овладения навыками работы по новой программе.

**Менеджер** — специалист в области управления, имеющий соответствующую профессиональную и опыт эффективного управления; должность в системе управления.

**Менеджмент** — управление в условиях рыночной экономики, опирающееся на социально-экономические интересы; научная концепция, одно из направлений науки.

**Менталитет** — образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

**Метод разработки управленческого решения** — способ практического и теоретического действия человека, направленного на достижение цели. Существуют разнообразные методы, в том числе: аналогии, инверсии, мозговой атаки, морфологического анализа, фантазии.

**Метод управления** — способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

**Методология управления** — логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

**Методы управления конфликтами** — способы управления конфликтами. На практике менеджеры применяют: *организационно-структурные* методы управления конфликтами, которые связаны с проведением изменений в структуре организации; *административные*, предполагающие активное вмешательство администрации или ее представителей в процесс; *межличностные*, основанные на уклонении от конфликта, противоборстве, компромиссе, приспособлении, сотрудничестве и ряде других способов.

**Механизм антикризисного управления** — совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей, способствующих раз-

витуию инициативы, улучшению ориентации и оптимизму в критических ситуациях, интеграции по ценностям профессионализма, коллективизма.

**Механизм управления** — совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

**Механизм управления инновациями** — комплекс средств воздействия, позволяющих осуществить необходимые изменения и достичь поставленных целей развития.

**Мировое соглашение** — возможность урегулирования противоречий путем взаимных уступок и достижения согласия.

**Миссия организации** — совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации.

**Модель мотивации** — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

**Модель Полтера — Лоулера** — процессуальная концепция мотивации, включающая элементы теорий ожиданий и справедливости, объясняет достижение результатов как зависимость их от усилий и способностей работника, осознания им своей роли.

**«Мозговая атака»** — методы стимуляции творческой активности и продуктивности, исходящая из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

**Мониторинг кризисных ситуаций** — процесс отслеживания вероятности и реальности наступления кризиса, своевременного обнаружения и распознавания его причин.

**Морфологический анализ** — экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы.

**Мотив** — побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъектов.

**Мотивационный менеджмент** — тип управления, в котором приоритеты отданы мотивированию творческой, созидательной и профессиональной деятельности человека.

**Мотивация** — побуждение человека или группы людей к активной и эффективной деятельности, использование мотивов поведения человека в управлении его деятельностью.

**Наблюдение** — элемент процедуры банкротства, применяемый 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 его финансового положения.

**Налог** — обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и местный бюджет.

**Научная организация управления** — форма организации целенаправленного воздействия, согласующего совместный труд людей на базе преобразования научных знаний в инновации.

**Неопределенность** — ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

**Неформальный лидер** — работник, авторитет и влияние которого в коллективе обусловлены отношением к нему его членов, неформальным положением в структуре управления организацией.

**Нигилизм** — особый тип восприятия действительности, система идей и форма социального поведения, характеризующая категоричностью и всеобщностью отрицания, экстремизмом действий, слабостью или отсутствием позитивной программы.

**Нововведение** — процесс создания, распространения и использования новшества, удовлетворяющего те или иные общественные потребности.

**Номинальная заработная плата** — сумма наличных денег, которую работник наемного труда получает за свой труд.

**Нормирование времени** — процесс разработки и установления норм времени.

**Объект управления** — социально-экономическая система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

- Обязанности** – совокупность функций и полномочий, обязательных для их выполнения.
- Опасение** – психическое состояние человека, характеризующееся предчувствием какого-либо отрицательного явления или воздействия.
- Оптимальное управление** – выбор управляющих параметров, которые обеспечивают наилучшее с точки зрения заданного критерия, протекание процесса (поведение системы).
- Организационная структура управления** – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.
- Организационно-правовые документы** – комплекс документов, содержащих правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности.
- Организационные методы управления** – приемы и способы воздействия субъекта управления на объект посредством силы и авторитета власти – законов, указов, постановлений, приказов, распоряжений и т.д.
- Организационные способы мотивации** – способы воздействия на людей, имеющие в своей основе принципы организованности, порядка и ответственности. К ним относятся: прямое административное указание; дисциплина; административная ответственность; взыскание; поощрение.
- Организация** – объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности.
- Организация управления** – распределение обязанностей и ответственности по функциям и полномочиям деятельности посредством регламентов и нормативов, инструкций и рекомендаций.
- Органический подход** – рассмотрение явлений и процессов на основе четких представлений о функциях организации по отношению к своим частям и системе, частью которой она сама является, а также собственных целей.

**Ответственность** — элемент организации в условиях разделения деятельности, определяющий меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.

**Отдел** — наименование структурного подразделения в организациях.

**Оценка** — отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

**Оценка эффективности управления** — соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

**Парадигма** — совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

**Параметр** — показатель, характеризующий систему.

**Персонал** — группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

**Персонализация управления** — максимально возможный учет индивидуальных способностей, интересов и профессиональных возможностей персонала, опора на персону.

**Персонификация управления** — отождествление стратегии, стиля и ответственности с персоной менеджера.

**Планирование** — функция управления, связанная с разработкой показателей трудовой деятельности, формированием разнообразных планов.

**Поисковый тип процесса управления** — тип управления, в котором цель ясна, но трудно оценить существующую ситуацию относительно цели и выявить проблемы и решения. Разработка управленческого решения осуществляется для выработанной цели и последовательного уточнения ситуации и проблемы.

**Показатель** — характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

**Полномочия** — совокупность прав на принятие тех или иных решений.

**Поощрение** — позитивное воздействие на личность, воспринимаемое как положительный стимул, способствующее возникновению чувства удовлетворенности, самоуважения, гордости.

- Потенциал** – совокупность находящихся в распоряжении организации ресурсов и возможностей для их эффективной реализации.
- Потребитель** – физическое или юридическое лицо, использующее товары и услуги для удовлетворения своих нужд.
- Потребности** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека, условиями проявления нужды.
- Потребность в диверсификации управления** – ответная реакция системы управления на изменения в структуре интересов потребителей.
- Предмет конфликта** – противоречие между конфликтующими сторонами по поводу цели, способу ее достижения и т.п.
- Предприятие** – самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.
- Престиж** – признание способностей, превосходства в знаниях и опыте, успехов менеджера в управленческой деятельности, а также уровень влияния этих факторов на исполнительность персонала.
- Приватизация** – выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.
- Принципы антикризисного управления** – основные правила успешного осуществления антикризисного управления: стратегичность, мониторинг кризисных ситуаций, конкурентные преимущества, управление изменениями, инновационность, управление рисками и др.
- Предупреждение конфликтов** – создание производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, снижающих вероятность конфликтов.
- Преобразование** – действия субъекта управления, позволяющие перевести объект из одного состояния в другое, результат проектирования чего-либо.
- Принуждение** – создание условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-то вопреки своей воле, интересам и целям.
- Принципы менеджмента** – правила осуществления управления: научность и искусство; функциональная специализация и универсализация; единство прав и ответственности; целенаправленность, последовательность управленческих действий; макси-

мальное вовлечение исполнителей в принятие решений; состоятельность.

**Принятие решения** – мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению той или иной проблемы (задачи); итеративная процедура, каждый цикл которой включает несколько последовательных этапов.

**Приоритет** – первенство по времени в осуществлении какого-либо действия; предоставление преимуществ некоторым решениям по отношению к другим.

**Проблема** – противоречие, требующее своего разрешения.

**Проект** – комплекс работ, ориентированных на достижение конечного результата, который можно представить в завершенном виде относительно цели управления.

**Прогнозирование** – научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

**Программа антикризисная** – система мер, позволяющих избежать, предупредить кризис, смягчить, отодвинуть, снять его последствия.

**Профессиограмма** – документальное отражение основных профессиональных требований и особенностей профессии.

**Профессионализация управления** – объективная потребность и необходимость, обусловленная сложностью и масштабами жизнедеятельности организаций в условиях экономической неопределенности, тенденция развития управления, фактор повышения эффективности управления.

**Профессионализм** – характеристика деятельности человека, отражающая его способность успешно решать проблемы, опираясь на приобретенные знания, навыки, опыт, освоенную методологию.

**Профсоюзы** – массовые организации, объединяющие работников, связанных общими интересами по роду их деятельности на производстве, в сфере обслуживания и культуры.

**Процесс управления** – последовательность действий, из которых формируется воздействие.

**Процессуальная концепция мотивации** – теоретические воззрения, построенные на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид поведения.

**Психологические особенности взаимоотношений** – качества, обусловленные различиями в характерах, мотивах, потребностях, ценностях людей. В определенных условиях эти различия могут вы-



зывать ухудшение психологической атмосферы в коллективе, усиливать проявление симпатий и антипатий, нарушать коммуникации.

**Психологическая совместимость** — соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

**Работник** — физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта).

**Работодатель** — организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

**Развитие** — совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

**Развитие менеджмента** — динамичный процесс, характеризующийся совершенствованием всех основных его характеристик и отражающий рост его эффективности.

**Разделение труда** — дифференциация трудовой деятельности в процессе общественного развития.

**Разрешение конфликтов** — прекращение противоборства конфликтующих сторон в результате поиска приемлемого решения проблемы.

**Регламентация** — часть организации процесса управления, связанная с разработкой и установлением правил по регулированию порядка проведения какой-либо работы или деятельности.

**Регулирование** — функция управления, обеспечивающая поддержание внутренней стабильности, устранение отклонений в тех процессах, которые определяют само существование системы, ее целостность и строение.

**Результат управления** — согласованность деятельности людей по реализации управленческих решений, приближающих к цели.

**Реконструкция** — коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функционирования и развития организации.

**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 пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях по-

зитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).

**Ресурсы** – средства, ценности, запасы, используемые в достижении результата.

**Решение** – формула действий, социально-психологический акт выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

**Риск** – возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

**Роль менеджера** – позиция менеджера, которая определяет способ поведения и эффективность его деятельности. Зависит от личности менеджера, образования, опыта, авторитета, стиля, должности (полномочий), типа организации и пр.

**Руководитель** – лицо, осуществляющее руководство организацией.

**Рынок** – сфера товарного обращения, где формируются спрос, предложение, цена на товары.

**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.

**Свойство информации** – категория, выражающая специфику информации, ее отличие от других понятий. Основными свойствами информации являются: материальность носителя; накопление; количественная и качественная определенность; превращение в знания; содержательность; обрабатываемость, средство коммуникации; неизменность объема при использовании; превращение в товар.

**Связи с общественностью** – вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

**Сетевой график** – графическая модель, отображающая технологическую последовательность и взаимосвязь работ, выполнение которых необходимо для достижения поставленной цели.

- Система** – множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.
- Система методов управления** – совокупность способов организационных, экономических и социально-психологических способов воздействия на человека.
- Система работы с кадрами** – совокупность логически и организационно взаимосвязанных действий, обеспечивающих реализацию целей кадровой политики.
- Система управления** – совокупность действий, определяющих реальность управленческой деятельности.
- Система целей** – упорядоченная совокупность взаимосвязанных целей (общих и специфических) социально-экономической системы.
- Ситуация** – состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.
- Скрытый конфликт** – конфликт, в котором отсутствует явное противостояние.
- Сложность** – совокупность факторов системы, определяющих трудности и риски управления.
- Соглашение** – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями.
- Согласование** – выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировка.
- Согласование методологии и организации управления** – обеспечение слаженности и организованности в управлении за счет понимания путей, средств и возможностей достижения целей.
- Содержательная концепция мотивации** – теоретические воззрения, построенные на анализе потребностей и выявлении их роли в деятельности человека.
- Соотношение интеграции и дифференциации** – показатель, характеризующий искусство менеджера в построении организационных структур управления и распределении полномочий.
- Социальная ответственность** – необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.
- Социально-психологическая компетентность** – способность человека эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений.

- Социально-психологические методы управления** – способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе, для достижения поставленных перед организацией задач.
- Социальное партнерство** – согласование интересов работодателя и работников на основе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.
- Специализация труда** – закрепленное за работниками, подразделениями, службами определенных видов деятельности (работ, функций) или объектов управления.
- Специалист** – индивид, обладающий специальными знаниями и навыками в какой-либо отрасли производства или сфере деятельности.
- Способности** – индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условием успешного выполнения той или иной деятельности.
- Способы моральной мотивации** – способы воздействия на людей, имеющие в своей основе нормы, принципы, правила поведения и само человеческое поведение, а также чувства и суждения, относящиеся к области отношений друг с другом и с общественными целями.
- Спрос** – стоимостное выражение общественной потребности в товарах и услугах; общественная или личная потребность в материальных благах и услугах, в средствах производства и предметах потребления.
- Средства воздействия** – совокупность рычагов влияния на деятельность человека, согласующих его труд с деятельностью других людей и ведущих к достижению общей цели или общего результата. Средства воздействия подразделяют на организационные, социально-психологические и экономические.
- Средства мотивации** – совокупность организационных, экономических и социально-психологических особенностей человека, побуждающих его к активной творческой деятельности.
- Стагнация** – состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью.

- Стиль управления** – комплексная характеристика управления, отражающая распределения приоритетов в принятии решений, а также способы воздействия с целью получения необходимых результатов.
- Стимул** – заинтересованность человека в выполнении какой-либо работы, достижении цели или результата.
- Стимулирование** – функция управления, проявляющаяся в поощрении повышения трудовой активности работников и коллективов.
- Стратегическая программа** – совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.
- Стратегический менеджмент** – тип управления, в котором приоритет отдается стратегии, которая оказывает определяющее влияние на характеристики управления (структуру, функции, информационные технологии и т.п.).
- Стратегия менеджмента** – направление развития организации в соответствии с ее миссией, поставленной целью и программой ее достижения.
- Субсидия** – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством из средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.
- Субъект управления** – источник воздействия, звено системы управления, персонализирующее воздействие; часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом.
- Сущность** – характеристики, выражающие, объективные, необходимые и относительно устойчивые внутренние связи, присущие данному предмету и объединяющие воедино его различные стороны.
- Тактика менеджмента** – совокупность управленческих решений, отражающих лучший результат осуществления стратегических целей; конкретные пути и этапы реализации стратегии управления.
- Тенденции** – направление и траектория развития социально-экономической системы и ее компонентов во времени и пространстве.

**Теория** – форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности.

**Теория А. Маслоу** – вариант содержательной концепции мотивации, построенной на базе иерархии потребностей: первичных и вторичных, достижение которых возможно благодаря определенным способам. Обосновывая свою теорию, А. Маслоу не учитывал действие ситуационных факторов и настаивал на том, что потребности выступают в качестве мотивов строго последовательно снизу-вверх.

**Теория *ERG* Альдерфера** – вариант содержательной концепции мотивации, построенной на базе трех групп потребностей: существования, связи и роста, расположение которых носит иерархический характер. В отличие от теории А. Маслоу, в данной концепции движение удовлетворения потребностей признается в обе стороны.

**Теория ожиданий В. Врума** – процессуальная концепция мотивации, построенная не только на осознанных потребностях, но и на надежде в справедливом вознаграждении усилий работника.

**Теория приобретенных потребностей МакКлелланда** – вариант содержательной концепции мотивации, в которой выделяются три вида потребностей (достижения, соучастия и властвования) в деятельности человека, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

**Теория справедливости** – процессуальная концепция мотивации, согласно которой люди определяют соотношение вознаграждения и затраченных знаний, а потом сравнивают лучший результат с вознаграждением других, выполнявших аналогичную работу.

**Территориальное управление** – процесс управления, осуществляемый по отношению к объектам, расположенным на определенной территории.

**Технология управления** – комплекс последовательно осуществляемых операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект.

**Тип управления** – единица в типологии менеджмента; управление, обладающее существенными качественными признаками, например управление проектом, управление по результатам и т.д.

**Типологические характеристики менеджмента** – наиболее важные, отличительные свойства и качества управления, дающие основание отнести к тому или иному типу менеджмента.

**Типология менеджмента** – упорядоченное разнообразие управления; выделение различных вариантов его построения по определенным образцам.

**Типы организации управления** – линейный, функциональный, линейно-функциональный (штабной), матричный, программно-целевой.

**Топ-менеджер** – руководитель высшего звена управления, занятый творческим, креативным трудом, отвечающий за постановку целей организации, разработку ее стратегии, принятие глобальных решений.

**Трансферт инноваций** – законодательное 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.

**Трудоемкость** – экономический показатель, характеризующий затраты рабочего времени на выполнение определенной работы.

**Управление** – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

**Управление проектом** – тип управления, требующий определенной комбинации всех его параметров: структуры системы управления, распределения функций, механизма управления.

**Управление развитием** – воздействие на процессы изменений, приобретения нового качества и увеличения потенциала, определяющих устойчивость и жизнедеятельность социально-экономической системы.

**Управление функционированием** – поддержание жизнедеятельности, сохранение режима; реализация всех производственных функций, определяющих деятельность организации в рамках достигнутого качества.

**Управленческий труд** – вид профессиональной деятельности, связанный с обеспечением согласованности деятельности людей, функционированием и развитием социально-экономической системы.

**Управленческое решение** – процесс и акт решения проблемы (разрешения противоречия) в совместной деятельности людей, ведущие к достижению цели.

**Уровень жизни** – социально-экономическая категория, характеризующая степень удовлетворения материальных, духовных и культурных потребностей людей.

**Уровень управляемости** – показатель реакции объекта управления на управляющие воздействия субъекта управления.

**Условия инновационного развития** – совокупность факторов, способствующих творчеству и реализации прогрессивных интеллектуальных решений.

**Фактор** – причина, источник воздействия на систему, определяющий ее состояние.

**Факторы изменения стиля управления** – личность менеджера; интересы и потребности подчиненных; цели работы, ее сложность и ограничения во времени; пространственная ситуация.

**Факторы интеграции** – цели, интересы, ресурсы, коммуникации, разделение и специализация деятельности.

**Факторы профессионализации менеджмента** – профессиональная подготовка менеджера, профессионализм персонала управления, организационные и социально-экономические условия.

**Факторы формирования личности менеджера** – индивидуальные качества, образование и культура, приобретенный опыт, среда деятельности.

**Факторы формирования человеческого капитала** – централизация и децентрализация управления, интеграция и дифференциация, коллективизм и индивидуализм, экономия и экология персонала, политика и экономика, образовательный уровень, культура.

**Факторы эффективного контроля** – способность отражать и поддерживать цели и намерения; измерение и оценивание действий, этапов, процессов; своевременность, объективность и гибкость; доступность проведения и экономичность и др.

**Факторы эффективности решения** – научные подходы; информация; методы анализа, прогнозирования, моделирования и обоснования; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сравнимости вариантов решений и правовой обоснованности принимаемого решения; ответственность и мотивация; механизм реализации решения.

**Факторы эффективности управления** – использование ресурсов (структура, качество ресурсов, их экономия в процессах управления, возможность пополнения и накопления); время (своевременность решений, экономия времени, использование но-



вых технологий и потенциала персонала, способность решать задачи профессионально и оперативно); целенаправленность управления (реальность и значительность цели, в соответствии с которой рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития).

**Факторы, целеполагания** – основные факторы, определяющие содержание цели; место и роль организации в общественной системе; характер производственного потенциала; интересы собственников; интересы потребителей; интересы персонала; интересы местных властей.

**Факторы, сочетания формального и неформального управления** – качество персонала; личность менеджера; тип управления; интересы, ценности и мотивы людей; социально-психологический климат.

**Финансовое регулирование** – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении организации или государства.

**Формальная власть** – власть должности, обусловленная официальным статусом лица в структуре управления организации.

**Формальный лидер** – должностное лицо, авторитет и влияние которого обусловлены служебным положением в организации.

**Функции менеджмента** – определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимая для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления.

**Функциональная структура управления** – организация управления, при которой каждый орган управления или исполнитель специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

**Функционирование** – поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, существенные характеристики системы.

**Франчайзинг** – вид экономических отношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права не высокая. Но условие – обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

**Франдрайзинг** – поиск и реализация источников финансирования какого-либо проекта и предоставление льгот в участии по его реализации.

**Характеристика** — форма и степень проявления наиболее важных, отличительных свойств и качеств системы, организации, личности или коллектива.

**Целеполагание** — этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Цель** — мысленное, идеальное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств.

**Цель менеджмента** — желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

**Ценность** — понятие, с помощью которого характеризуется социально-историческое значение для общества и личностный смысл для индивидов определенных явлений действительности.

**Ценность информации** — показатель оценки значимости информации, полученной субъектом информации.

**Человеческий капитал** — экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

**Шум информационный** — информация, которая не имеет прямого отношения к разрешаемой проблеме или процессам управления вообще.

**Эксперт** — специалист, обладающий знаниями и богатым опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает аргументированное заключение по той или иной проблеме.

**Экономические методы управления** — совокупность способов воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих работников действовать в направлении цели и добиваться решения задач, поставленных перед ними.

**Экстремизм** — приверженность к крайним мерам и методам решения проблем (насилие, шоковая терапия и пр.).

**Элемент** — часть системы, которая рассматривается без дальнейшего членения, как единое целое.

**Элементы структуры управления организацией** — отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

**Эмиссия** – выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

**Этап процесса управления** – отрезок времени, характеризующий качественные изменения в процессе управления, который состоит из четырех этапов: целеполагания, определения ситуации, распознавания проблемы, принятия и осуществления управленческого решения.

**Этап разработки решения** – завершающая часть процесса управления, в которой происходит определение вариантов действия, выбор лучшего варианта, формулировка задания, организационно-практическая работа по реализации этого задания.

**Этатизм** – активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

**Эффект** – соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

**Эффективность антикризисного управления** – степень достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
2. Алексеев А., Пиголов В. Деловое администрирование на практике. – М., 1993.
3. Антикризисное управление предприятиями и банками. – М.: Дело, 2001.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
5. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М., 1995.
6. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону, 1998.
8. Арская Л.П. Япония: наука и искусство управления. – М., 1992.
9. Атаманчук В.Г. Управление – социальная ценность и эффективность. – М., 1995.
10. Беккер Г. Человеческий капитал. – М., / США: Экономика. Политика. Идеология. – 1993.
11. Белокопытов О.И., Панасенко Г.В. История и культура менеджмента. – Красноярск, 1994.
12. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука). В 2 кн. – М.: Экономика, 1989.
13. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997.
14. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология. Управление рисками. – М., 2002.
15. Бычин В.Б. Управление персоналом организации в процессе нововведений: Учебное пособие. – М.: Изд-во РЭА, 2000.
16. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994.
17. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Пер. с англ. – М., 1996.
18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 1994.
19. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии / Пер. со словац. – М., 1989.

20. Воронов В.И. Управление проектами в России. — М., 1995.
21. Вудкок — М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М., 1991.
22. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1994.
23. Глухов В.В. Основы менеджмента. — СПб.: Специальная литература, 1995.
24. Гневко В.А., Яковлев И.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. — СПб., 1996.
25. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М., 1993.
26. Гребнев Е.Т. Управленческие нововведения. — М., 1985.
27. Грейсон Дж. (мл.), Делл О. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. — М., 1991.
28. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Пер с англ. — М., 1996.
29. Данилов-Данильян В.И. Современный менеджмент: принципы и правила. — М., Н. Новгород: НКЦП, 1992.
30. Делокаров К.Х. Синергетика и управление: методологические замечания / Самоорганизация, организация, управление. — М., 1995.
31. Дизель П., Маккинли Раньян У. Поведение человека в организации. — М., 1993.
32. Друкер П. Эффективный управляющий. — М., 1994.
33. Дункан Джек У. основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. — М., 1996.
34. Дятлов С.А. Основы человеческого капитала. — СПб., 1995.
35. Евланов Л.Г. Принятие решений в условиях неопределенности. — М., 1976.
36. Зайцев А.Н. Социальные конфликты на предприятии. — Калуга, 1993.
37. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
38. Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. — М.: Славянский диалог, 1996.
39. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям / Под общ. ред. В.Е. Хруцкого. — М.: Республика, 1992.
40. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
41. Киллен К. Вопросы управления. — М., 1981.
42. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Кагалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М., 1997.
43. Кон И.С. Социология личности. — М., 1967.
44. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учебное пособие. — М.: ДеКА, 2004.

45. Кохно П.А. и др. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993.
46. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
47. Крайнев В.А., Демин Н.Я., Тимошинин М.Л. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации: Научный менеджмент: новые подходы к стратегическому управлению фирмой, обобщения, рекомендации. – М., 1997.
48. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель ... – М., 1992.
49. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. – М., 1997.
50. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: ИД «МиМ», 1998.
51. Ленд Питер Э. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ. – М., 1995.
52. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1997.
53. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М., 2001.
54. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996.
55. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. – Л., 1991.
56. Марцинкевич В.И., Соболева И.В. Экономика человека: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект-Пресс, 1995.
57. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер с англ. – М., 1996.
58. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1995.
59. Менеджмент. Маркетинг. Персонал / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, Ю.В., Ю.В. Якутина. – М., 1997.
60. Менеджмент: Учеб. пособие / Под общей ред. проф. О.А. Страховой. – СПб., 1998.
61. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999.
62. Менеджмент и рынок: Германская модель. Учебное пособие / Под ред. У. Рора, С. Долгова. – М.: Бек, 1995.
63. Мескон М.Х., Альберт, М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1993.
64. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1998.
65. Мир управления проектами / Пер. с англ. – М., 1994.
66. Монден Я. «Тоэта». Методы эффективного управления / Пер. с японск. – М., 1989.

67. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. — М., Финансы и статистика, 2004.
68. Обер-Крис. Дж. Управление предприятием: Классика менеджмента. — М.: Сирин, 1998.
69. Общая теория управления: Курс лекций / Под ред. А.А. Беляева, К.И. Варламова, Н.П. Пищулина. — М., 1994.
70. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. — М., 1990.
71. Перлаки И. Нововведения в организациях / Пер. со словацк. — М., 1980.
72. Подготовка кадров управления: модель обучения. — М., 1994.
73. Поляков А.М. Технология карьеры. — М., 1993.
74. Поппель Г., Голдстейн Б. Информационная технология. — М., 1990.
75. Поршнева А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. — М., 1993.
76. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). — М., 1995.
77. Проблемы оценки эффективности подготовки и повышения квалификации управленческих кадров. — М., 1994.
78. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. — Воронеж, 1995.
79. Ревунков Г.И. и др. Базы и банки данных и знаний: Учебник / Под ред. В.Н. Четверикова. — М.: Высшая школа, 1992.
80. Родионова Н.А., Антикризисный менеджмент. — М., 2001.
81. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Пер. с венг. — М.: Прогресс, 1990.
82. Словарь-справочник менеджера. — М., 1996.
83. Старобинский Э.Е. Интеллектуальный капитал предпринимателя. — М., 1996.
84. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М., 1994.
85. Стоянова Е.А. и др. Финансовый менеджмент. — М., 1993.
86. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
87. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Пер. с англ. — М., 1989.
88. Тейлор Ф.У. Менеджмент. — М.: Контролинг, 1992.
89. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1998.
90. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
91. Турчинов А.М. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. — М., 1998.

92. Уотермен Р. Фактор обновления / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988.
93. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
94. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.
95. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М., 1990.
96. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996.
97. Хохлов Н.В. Управление риском. – М., ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
98. Цандлер Э. Практика управления / Пер с нем. – Обнинск, 1992.
99. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. – М., ИНФРА-М, 1996.
100. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. – Тюмень, 1999.
101. Шамкалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М., 1993.
102. Шеметов П.В. Практический менеджмент. – Новосибирск, 1993.
103. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М., 1992.
104. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – Киев, 1991.
105. Экономическое управление поведением предприятия / Под ред. В.П. Панагушина. – М.: МАИ, 1996.
106. Эффективность и мотивация труда / Под ред. А.И. Бычкова и др. – Томск, 1991.
107. Якокка Л. Карьера менеджера. – М., 1991.
108. Яременко Ю.В. Экономические беседы. Запись С.А. Белановского. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1999.



## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
-----------------------	----------

### **Часть 1**

#### **Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития**

##### **Глава 1**

<b>Кризисы в социально- экономических системах .....</b>	<b>10</b>
--	-----------

1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения .....	10
1.2. Типология кризисов .....	15
1.3. Признаки кризиса:распознавание и разрешение .....	20
1.4. Человеческий фактор кризисных ситуаций .....	22

##### **Глава 2**

<b>Кризисы в тенденциях развития экономики .....</b>	<b>24</b>
--	-----------

2.1. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики .....	24
2.2. Истоки и непосредственные причины экономических кризисов .....	25
2.3. Научные концепции объяснения циклов и экономических кризисов .....	26
2.4. История экономических кризисов .....	27

2.5. Механизмы регулирования кризисных ситуаций в экономике .....	29
2.6. Фазы цикла и их проявление .....	31
2.7. Множество и разновидности циклов экономического развития .....	33
2.8. Виды экономических кризисов и их динамика .....	35

### **Глава 3**

<b>Кризисы в системе государственного управления (социально-политические кризисы) .....</b>	<b>37</b>
---	-----------

3.1. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления .....	37
3.2. Особенности становления и развития системы государственного управления в России .....	42
3.3. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления .....	46

### **Глава 4**

<b>Кризисы и безопасность развития .....</b>	<b>52</b>
--	-----------

4.1. Экономическая составляющая в структуре национальной безопасности .....	52
4.2. Система экономической безопасности .....	55
4.3. Субъекты управления экономической безопасностью страны .....	64
4.4. Совершенствование управления экономической безопасностью .....	68

### **Глава 5**

<b>Кризисы в управлении организацией (компанией, фирмой, предприятием) .....</b>	<b>75</b>
--	-----------

5.1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации .....	75
5.2. Возникновение кризисов в организации .....	77

5.3. Тенденции циклического развития организации .....	79
5.4. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации .....	87

## **Часть II**

### **Формирование и проявление антикризисного управления**

#### **Глава 6**

##### **Основные черты антикризисного управления .....**

**93**

6.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития .....	93
6.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления .....	96
6.3. Признаки и особенности антикризисного управления .....	99
6.4. Эффективность антикризисного управления .....	108

#### **Глава 7**

##### **Диагностика кризисов в процессах управления .....**

**113**

7.1. Основные параметры диагностирования .....	113
7.2. Этапы и методы диагностики кризиса .....	119
7.3. Информация в диагностике кризиса .....	121
7.4. Диагностика банкротства предприятия .....	122

#### **Глава 8**

##### **Реструктуризация организации .....**

**129**

8.1. Потребность и необходимость в реструктуризации .....	129
8.2. Принципы и критерии эффективности реструктуризации .....	138

8.3. Организация реструктуризации .....	142
8.4. Роль реструктуризации в антикризисном управлении .....	149

## **Глава 9**

<b>Стратегия и тактика в антикризисном управлении .....</b>	<b>154</b>
---	------------

9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении .....	154
9.2. Разработка антикризисной стратегии организации .....	160
9.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления .....	166
9.4. Организация внедрения антикризисной стратегии .....	170

## **Глава 10**

<b>Технологии антикризисного управления .....</b>	<b>173</b>
---	------------

10.1. Понятие технологии антикризисного управления .....	173
10.2. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении .....	174
10.3. Морфологический анализ проблем .....	178
10.4. Анализ деятельности организации в технологии антикризисного управления .....	182

## **Глава 11**

<b>Процедуры банкротства .....</b>	<b>189</b>
------------------------------------	------------

11.1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия .....	189
11.2. Роль и деятельность арбитражного суда .....	190
11.3. Виды и порядок осуществления процедур банкротства .....	192
11.4. Мировое соглашение .....	200

## **Часть III**

### **Механизм антикризисного управления**

<b>Глава 12</b>	
<b>Организационные преобразования в антикризисном управлении .....</b>	<b>205</b>
12.1. Понятие организационных преобразований в антикризисном управлении .....	205
12.2. Внешняя среда антикризисного управления .....	208
12.3. Процессные антикризисные преобразования .....	211
12.4. Продуктовые антикризисные преобразования .....	219
12.5. Ресурсные антикризисные преобразования .....	223
<b>Глава 13</b>	
<b>Риски в антикризисном управлении .....</b>	<b>244</b>
13.1. Природа и классификация управленческих рисков .....	244
13.2. Классификация рисков в антикризисном управлении .....	247
13.3. Управление риском: возможности, средства, факторы .....	251
<b>Глава 14</b>	
<b>Контролинг в антикризисном управлении .....</b>	<b>256</b>
14.1. Возникновение контролинга в тенденциях экономического развития и его роль в антикризисном управлении .....	256
14.2. Принципы контролинга .....	260
14.3. Специфические функции контролинга .....	262
14.4. Служба контролинга в системе антикризисного управления .....	264
14.5. Типы контролинга .....	265

## **Глава 15**

### **Инвестиционная политика в антикризисном управлении ..... 268**

- 15.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении ..... 268
- 15.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов ..... 271
- 15.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий ..... 279
- 15.4. Методы оценки инвестиционных проектов ..... 282

## **Глава 16**

### **Санация ..... 292**

- 16.1. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении .... 292
- 16.2. Санация инвестиционного потенциала предприятия ..... 295
- 16.3. Разработка программы санации ..... 302
- 16.4. Санация кадрового потенциала ..... 308

## **Часть IV**

### **Человеческий фактор в антикризисном управлении ..... 313**

## **Глава 17**

### **Человеческий капитал в антикризисном управлении ..... 313**

- 17.1. Научное содержание и практическое значение понятия «человеческий капитал» ..... 313
- 17.2. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами ..... 316
- 17.3. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления ..... 319

17.4. Управление развитием человеческого капитала как фактор антикризисного развития организации .....	320
---	-----

## **Глава 18**

<b>Психологические аспекты антикризисного управления .....</b>	<b>324</b>
--	------------

18.1. Психология взаимодействия личности и организации в кризисной ситуации .....	324
--	-----

18.2. Особенности поведения личности в кризисной ситуации и их влияние на эффективность антикризисного управления .....	331
---	-----

## **Глава 19**

<b>Арбитражный управляющий: назначение, функции, требования .....</b>	<b>336</b>
---	------------

19.1. Функции, права и обязанности арбитражных управляющих .....	336
---	-----

19.2. Требования к арбитражным управляющим .....	344
--	-----

## **Глава 20**

<b>Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении .....</b>	<b>348</b>
---	------------

20.1. Конфликты в развитии организации .....	348
--	-----

20.2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении .....	351
--	-----

20.3. Процессуальные характеристики конфликтов .....	356
--	-----

20.4. Антикризисное управление конфликтами .....	358
--	-----

20.5. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении .....	362
--	-----

## **Глава 21**

<b>Корпоративность в антикризисном управлении .....</b>	<b>367</b>
---	------------

21.1. Истоки и признаки корпоративного управления .....	367
---	-----

21.2. Корпоративная культура как потребность и фактор антикризисного управления .....	368
21.3. Факторы проявления и изменения корпоративной культуры .....	370
21.4. Принципы формирования корпоративной культуры .....	374

## **Часть V**

### **Антикризисное управление и процессы общественного развития**

#### **Глава 22**

##### **Государственное регулирование кризисных ситуаций..... 379**

22.1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций .....	379
22. 2. Роль государства в рыночной экономике .....	386
22.3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций .....	388

#### **Глава 23**

##### **Социальное партнерство в антикризисном управлении ..... 412**

23. 1. Предприятие и его трудовой коллектив .....	412
23.2. Социально-трудовые отношения на предприятии .....	414
23. 3 Философия социального партнерства .....	421
23.4. Регулирование социально-трудовых отношений .....	425

#### **Глава 24**

##### **Социокультурные факторы антикризисного управления ..... 434**



24.1. Социокультурная среда и ее влияние на управление .....	434
24.2 Национальный характер как социокультурный фактор антикризисного управления .....	441
24.3. Антикризисное управление российскими работниками .....	446

## **Глава 25**

<b>Региональные аспекты антикризисного управления .....</b>	<b>448</b>
---	------------

25.1. Факторы нестабильности регионального развития .....	448
25.2. Критерии выделения депрессивных регионов .....	456
25.3. Антикризисные механизмы региональной политики .....	464

## **Глава 26**

<b>Роль профсоюзов в антикризисном управлении .....</b>	<b>473</b>
---	------------

26.1. Цели и принципы профсоюзов .....	473
26.2. Социальные конфликты и профсоюзы .....	477
26.3. Дискуссии и ведение переговоров .....	481
26.4. Роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций .....	485
25.5. Структурные изменения в экономике и социальная компетентность .....	493
26. 6. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства .....	498

## **Часть 6**

### **Зарубежный опыт антикризисного управления**

#### **Глава 27**

<b>«Новый курс» Ф.Д. Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса .....</b>	<b>505</b>
---	------------

<b>Глава 28</b>	
<b>Антикризисная направленность</b>	
<b>реформ Л. Эрхарда .....</b>	<b>511</b>
<b>Глава 29</b>	
<b>Антикризисная экономическая</b>	
<b>политика Японии в послевоенный период</b>	
<b>(1945–1952 гг.) .....</b>	<b>515</b>
29.1. Комплексный подход к возрождению социально-	
экономической жизни Японии(1945–1947 гг.) .....	515
29.2. Меры по стабилизации экономики Японии	
(1948–1952 гг.) .....	519
29.3. Развитие методов управления в процессе	
восстановления японской экономики .....	521
<b>Глава 30</b>	
<b>Антикризисные аспекты государственного</b>	
<b>управления в странах с развитой</b>	
<b>рыночной экономикой .....</b>	<b>527</b>
<b>Глава 31</b>	
<b>Опыт эффективного управления</b>	
<b>в ведущих зарубежных фирмах .....</b>	<b>533</b>
31.1. Принципы управления,	
культивируемые в <i>IBM</i> .....	533
31.2. Деятельность Ли Якокки по созданию	
антикризисной команды .....	542
<b>Глава 32</b>	
<b>Проблемы использования зарубежного</b>	
<b>опыта в России .....</b>	<b>547</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>554</b>

<b>Деловая игра</b>	
<b>Разработка ключевых положений</b>	
<b>антикризисной программы.....</b>	<b>556</b>
<b>Терминология антикризисного управления .....</b>	<b>563</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>592</b>

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*

**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212  
E-mail: books@infra-m.ru

**Магазин «Библиосфера» (розничная продажа):**

109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

**Отдел «Книга—почтой»:**

тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

**Центр комплектования библиотек:**

119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)  
тел. (495) 202-9315

---

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебник

Под ред. проф. Короткова Эдуарда Михайловича

*2-е изд., доп. и перераб.*

Редакторы *Т.А. Никитина, Т.Г. Берзина*

Корректор *Э.Б. Прудникова*

Компьютерная верстка *О.В. Савостиной*

Оформление серии *А.Н. Антонов*

Издательский Дом «ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43  
Факс: (495) 363-92-12  
E-mail: books@infra-m.ru  
<http://www.infra-m.ru>

# ИНФРА-КНИГА

**УЧЕБНИКИ И ДЕЛОВАЯ ЛИТЕРАТУРА**

**Издательство**



**Книготорговля**

**Полиграфия**

28 000 наименований книг 800 лучших издательств  
работа с вузами и ссузами  
только хорошие книги с максимальными скидками

- ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ
- ЮРИСПРУДЕНЦИЯ
- ИНФОРМАТИКА
- ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ

Тел.: (495) 363-4260 (многоканальный)

Факс: (495) 363-9212

E-mail: [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru)

<http://www.infra-m.ru>

 **СЕТЬ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ**  
 « **Б И Б Л И О С Ф Е Р А** »

---

- ◆ **Москва**, «Библиосфера», тел.: (095) 270-52-17; 270-52-18
  - ◆ **Москва**, «Университетский магазин «Библиосфера»,  
тел.: (095) 371-94-18
  - ◆ **Москва**, «Пресбург» магазин на Ладужской, тел.: (095) 267-03-01
  - ◆ **Москва**, ГУП ОЦ МДК, «Дом Книги на Соколе» №19,  
тел.: (095)152-45-11
  - ◆ **Москва**, ГУП ОЦ МДК, «Дом Книги на Войковской»,  
тел.: (095) 150-99-92
  - ◆ **Астрахань**, «Библиосфера», тел.: (8512) 22-47-21
  - ◆ **Березники**, «Березниковский Дом Книги «Библиосфера»,  
тел.: (3424) 26-66-56  
«Березниковский Дом Книги «Библиосфера» (филиал),  
тел.: (3424) 42-54-96
  - ◆ **Борисоглебск**, Воронежская обл., «Библиосфера» (филиал),  
тел.: (07354) 6-07-12
  - ◆ **Вел. Новгород**, «Библиосфера», «Новгородский Дом Книги»,  
тел.: (8162) 66-08-60  
«Библиосфера»-2 «Новгородский Дом Книги»,  
тел.: (8162) 64-80-67
  - ◆ **Владимир**, «Библиосфера», тел.: (0922) 32-25-48
  - ◆ **Воронеж**, «Библиосфера», тел.: (0732) 72-73-45  
«Библиосфера» (филиал), тел.: (0732) 77-37-55
  - ◆ **Димитровград**, «Димитровградский Дом Книги «Библиосфера»,  
тел.: (84235) 5-38-40  
«Димитровградский Дом Книги «Библиосфера» (филиал №1)  
тел.: (84235) 2-71-68  
«Димитровградский Дом Книги «Библиосфера» (филиал №2)  
тел.: ( 84235) 3-27-80
-

**В** СЕТЬ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ  
**« Б И Б Л И О С Ф Е Р А »**

- ◆ **Казань**, ГУП «Таткнигообъединение», тел.: (8432) 92-45-10
- ◆ **Мурманск**, магазин «Глобус», тел.: (8152) 47-39-96, 22-65-65
- ◆ **Новочебоксарск**, «Библиосфера», тел.: (8352) 73-07-99
- ◆ **Новороссийск**, «Фирма «Мишель», тел.: (8617) 25-98-53; 25-98-52
- ◆ **Омск**, «Омский Дом Книги «Библиосфера», тел.: (3812) 41-72-20  
ТЦ Омский «Библиосфера», тел.: (3812) 25-34-51
- ◆ **Орел**, «Библиосфера», тел.: (0862) 77-73-16
- ◆ **Пенза**, «Библиосфера», тел.: (8412) 52-40-26
- ◆ **Пермь**, «Библиосфера» ПДК, тел.: (3422) 10-19-90  
«Библиосфера» КДУ, тел.: (3422) 46-66-96
- ◆ **Ростов-на-Дону**, «Ростовкнига» магазин №4, тел.: (8632) 40-60-40
- ◆ **Саратов**, «Библиосфера», тел.: (8452) 26-07-45
- ◆ **Старый Оскол**, Белгородская обл., магазин «Библиосфера»,  
тел.: (0725) 32-43-70  
магазин «Библиосфера» №2, тел.: (0725) 25-73-82
- ◆ **Стерлитамак**, «Стерлитамакский Дом Книги «Библиосфера»,  
тел.: (3473) 23-73-56
- ◆ **Ступино**, «Библиосфера», «Книга», тел.: (264) 4-41-13
- ◆ **Тула**, «Библиосфера», тел.: (0872) 36-68-30
- ◆ **Уфа**, «Башкирский Дом Книги «Библиосфера», тел.: (3472) 24-28-94  
«Башкирский Дом книги «Библиосфера» (филиал №1)  
тел.: (3472) 76-79-07; 76-79-05  
«Башкирский Дом Книги «Библиосфера» (филиал №2)  
тел.: (3472) 22-63-04  
«Уфа-Библиосфера 3», тел.: (3472)51-75-52
- ◆ **Чебоксары**, «Библиосфера», тел.: (8352) 21-18-33
- ◆ **Череповец**, «Библиосфера», тел.: (8202) 57-21-48
- ◆ **Щекино**, «Библиосфера» (филиал),  
тел.: (08751) 5-25-48



# КНИГИ **ИНФРА-М** ПОЧТОЙ

Книги рассылаются почтой по **всей территории России** и ближнего зарубежья.

Рассылка книг производится только **по предоплате**.

Для оформления заказа **нужно воспользоваться прайс-листом** Издательского Дома **"ИНФРА-М"**

Прайс-лист можно бесплатно заказать **по почте**, получить **по факсу** с круглосуточного автоматического факс-аппарата, заказать **по электронной почте** или найти на **www-сервере** <http://www.infra-m.ru>

Заказчик самостоятельно подсчитывает по прайс-листу стоимость своего заказа.

Рекомендуемая к предоплате величина почтовых расходов составляет **40%** от стоимости заказа. Это средняя величина почтовых расходов для России. **Реальные почтовые расходы** могут быть больше или меньше оплаченной суммы.

При поступлении средств на расчетный счет Издательского Дома "ИНФРА-М" на каждого клиента открывается **лицевой счет**, на котором фиксируется движение средств клиента.

Цена заказанного товара может отличаться от указанной в прайс-листе. **Цена**, по которой производится отгрузка, назначается в момент регистрации заказа оператором. Это оптовая цена, действующая в день регистрации заказа.

При выполнении заказа с лицевого счета списываются стоимость книг и реальная сумма почтовых расходов, исчисленная по почтовым тарифам доставки на указанный клиентом адрес.

**Остаток средств** фиксируется на лицевом счете и может быть использован по усмотрению клиента для закупки литературы по прайс-листу или оплаты услуг Издательского Дома "ИНФРА-М". С каждой посылкой вы получаете **свежий прайс-лист**.

**Адрес:** 127214, Москва, Дмитровское ш., д.107.

**Телефон:** (095) 485-74-36.

**Факс:** (095) 485-5318.

**Робофакс:** (095) 485-5444 (круглосуточно)

**E-mail:** [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru)