



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ

Э. М. Коротков

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

*Допущено Учебно–методическим объединением
вузов Российской Федерации по образованию в области
менеджмента в качестве учебника по направлению
«Менеджмент»*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 33
ББК 65.05я73
К68

Автор:

Коротков Эдуард Михайлович — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, почетный работник высшего образования Российской Федерации, заведующий кафедрой менеджмента и инновационных технологий управления Государственного университета управления.

Рецензенты:

Гуськова Н. Д. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Мордовского государственного университета;

Удалов Ф. Е. — доктор экономических наук, профессор Нижегородского государственного университета.

Коротков, Э. М.

К68 Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 406 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

ISBN 978-5-9916-3026-9

В учебнике дается концепция антикризисного управления, отражающая современные проблемы его методологии и организации.

Антикризисное управление рассматривается как тип управления, ориентированного на предвидение, распознавание кризисных ситуаций, а также готовность к управлению в условиях кризиса и выхода из него с новым импульсом дальнейшего развития организации. При этом значительный акцент делается на понимании субъективных и объективных причин возникновения кризиса в условиях циклического развития организации, возможностей прогнозирования кризисов и учета рисков.

Учебник содержит ряд новых тем, обогащающих концепцию антикризисного управления и углубляющих его проблематику, такие как латентные средства в механизме антикризисного управления, управление человеческим капиталом, аксиология антикризисного управления, деловая репутация как фактор антикризисного управления, система ответственности и др.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент», а также аспирантов, преподавателей и практических работников.

УДК 33
ББК 65.05я73

ISBN 978-5-9916-3026-9

© Коротков Э. М., 2013
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

Оглавление

Предисловие	7
Глава 1. Социально-экономическая система (организация): функционирование и развитие	13
1.1. Понятие и разновидности социально-экономических систем.....	14
1.2. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации)	16
1.3. Закономерности развития социально-экономических систем (организаций).....	22
1.4. Диалектика развития: качественные и количественные изменения, спады и подъемы, циклы и опасности	23
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>25</i>
Глава 2. Кризисы в развитии социально-экономических систем: причины, факторы и последствия.....	26
2.1. Цикличность развития социально-экономической системы	27
2.2. Понятие кризиса, причины его возникновения и основные черты.....	35
2.3. Признаки и характеристики кризиса, его распознавание и разрешение	38
2.4. Типы кризисов и их особенности.	46
2.5. Макро- и микроэкономические кризисы в развитии социально-экономической системы (организации)	54
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>66</i>
Глава 3. Антикризисное управление: сущность, потребность, формы.....	67
3.1. Возможность и необходимость антикризисного управления.....	68

3.2.	Проблематика и типология антикризисного управления.....	73
3.3.	Фактор коммуникаций в антикризисном управлении.....	77
3.4.	Преобразования в антикризисном управлении.....	81
3.5.	Эффективность антикризисного управления	110
3.6.	Государственное регулирование кризисных ситуаций	113
	<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>135</i>
Глава 4.	Система и механизм антикризисного управления	136
4.1.	Понятие системы антикризисного управления и ее основные характеристики.....	137
4.2.	Механизм и специфика методов антикризисного управления.....	139
4.3.	Латентные средства в механизме антикризисного управления.....	150
4.4.	Человеческий капитал в механизме антикризисного управления.....	154
4.5.	Аксиологические средства антикризисного управления.....	167
4.6.	Инвестиционная политика в антикризисном управлении.....	183
	<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>194</i>
Глава 5.	Процесс и технологии антикризисного управления	195
5.1.	Понятие технологии антикризисного управления	196
5.2.	Разработка управленческих решений в технологии антикризисного управления...	199
5.3.	Аналитические операции в технологии антикризисного управления.....	205
5.4.	Риски в технологии антикризисного управления	212
5.5.	Контролинг в технологии антикризисного управления.....	225
	<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>235</i>

Глава 6. Диагностика кризисов в процессах антикризисного управления.....	236
6.1. Диагностика и ее роль в современном антикризисном управлении	237
6.2. Оценка кризисных явлений в процессах антикризисного управления.....	242
6.3. Технология диагностики кризиса: этапы и методы	246
6.4. Информационное обеспечение технологии диагностики	250
6.5. Прогнозирование кризисных ситуаций при диагностике организации	253
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>256</i>
Глава 7. Устойчивое развитие организации и антикризисное управление.....	257
7.1. Устойчивость в цикличном развитии организации	258
7.2. Разработка и реализация стратегии антикризисного управления.....	262
7.3. Конкурентоспособность организации и ее роль в устойчивом развитии	274
7.4. Деловая репутация организации как фактор ее устойчивого развития и качества антикризисного управления	277
7.5. Система ответственности в системе антикризисного управления.....	284
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>293</i>
Глава 8. Несостоятельность организации и процедуры санации	294
8.1. Возникновение несостоятельности и банкротства организации. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и деятельность арбитражных управляющих	295
8.2. Проведение реорганизационных процедур в условиях несостоятельности организации	298
8.3. Санация в механизме антикризисного управления	305

8.4.	Разработка и реализация программы санации.....	313
8.5.	Профессионализм менеджера антикризисного управления.....	321
	<i>Вопросы для самоконтроля</i>	332
Глава 9.	Кризисы и безопасность развития социально-экономической системы	333
9.1.	Безопасность социально-экономической системы (организации) и факторы ее обеспечения	334
9.2.	Виды безопасности и их проявление в развитии организации	338
9.3.	Показатели безопасности социально-экономической системы (организации)	345
9.4.	Основные направления совершенствования государственного управления экономической безопасностью.....	346
	<i>Вопросы для самоконтроля</i>	350
	Заключение.....	352
	Деловая игра «Разработка ключевых положений антикризисной программы».....	354
	Терминология концепции антикризисного управления... 361	
	Литература	395
	Темы для студенческих исследовательских проектов	398
	Тесты для проверки знаний по курсу «Антикризисное управление»	399

Предисловие

Кризисные явления в экономике России закономерно привлекают обостренное внимание к идее антикризисного менеджмента и практической реализации концепции устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики.

Современные проблемы развития науки управления также обуславливают необходимость построения концепции эффективного антикризисного менеджмента. Ее посылками являются понятия управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. В совокупности они отражают реальное существование опасности кризиса в любом, даже самом успешном, управлении.

Сегодня необходимо глубже задуматься над тем, что такое кризис, какую роль он играет в развитии экономики и производства, когда и почему возникает, каковы его структура и последствия?

Нетрудно увидеть, что кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск в менеджменте. И эта тенденция объективна. Но в практике менеджмента, очевидно, возможны варианты отдаления кризиса и его профилактики, использования кризиса в мотивации инновационных преобразований, возможен позитивный выход из кризиса. Вместе с тем возможны варианты углубления кризиса, перерастание одного кризиса в другой, усиление разрушительных явлений кризиса.

Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только тенденции развития экономики рождают кризисные ситуации. Как учитывать это в менеджменте? Ответ на этот непростой вопрос должна дать теория антикризисного менеджмента.

Вообще на разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным.

Существовало представление о том, что кризис в общественном развитии всегда является последствием природных явлений; другая позиция состояла в том, что кризис — порожде-

ние самого человека, его ошибок, предрассудков, незнания, неверия. К. Маркс доказал, что источником кризисов является экономика, основанная на частной собственности и влияющая таким образом на структуру и столкновение интересов. Отсюда часто делался 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 ни было всеобщее планирование, нельзя предусмотреть все, что определяет опасность кризиса: природные процессы, изменение человека, его интересов, а следовательно, и отношений между людьми, истощение ресурсов, политическую обстановку в мире и пр.

В этих условиях большое значение имеет профессиональный подход к управлению, учитывающий возможность и реальность кризиса. Но любой профессионализм начинается с получения специальных знаний, специальной подготовки в системе образования. Отсюда вытекает необходимость при подготовке менеджеров давать специальный курс «Антикризисное управление». Существует множество причин возникновения и оформления такого курса. Наиболее важными из них являются потребности современной практики менеджмента и тенденции развития науки менеджмента, система рыночной экономики и цикличность экономического развития, социально-экономические противоречия, которые объективно существуют в обществе и влияют на возникновение опасности кризисных ситуаций.

Учебный курс «Антикризисное управление» органично вписывается в систему подготовки современных менеджеров и специалистов в области антикризисного управления. Такие специалисты необходимы, и важность их подготовки возрастает.

Данный учебник отражает не только сравнительно новую проблематику управления, но и современные идеи развития методического процесса, современные требования к учебникам. Последние заключаются в следующем:

- 1) ясная и четкая логика построения концепции;
- 2) наличие корректных определений всех категорий, составляющих основные положения концепции;
- 3) системологический подход к изложению материала, который в учебнике реализуется посредством визуализированного представления связей категорий и положений;

4) возможность преобразования материала учебника в компьютерные программы обучения;

5) проблемное изложение концептуальных положений, способствующих развитию аналитических навыков и творческого мышления;

6) наличие тестов, ориентированных не только на оценку знаний, но и на их корректировку и демонстрацию возможностей различных ракурсов их понимания.

В соответствии с таким подходом создания современного учебника предлагаемый учебник «Антикризисное управление» обладает следующими особенностями.

Он состоит из двух блоков: блок текстового изложения знаний и блок визуализированной презентации знаний.

Первый в традиционной форме представляет основные положения концепции антикризисного управления, второй построен на визуализации положений концепции, установлении связей между ее основными положениями.

Такой подход имеет ряд преимуществ.

1. Концепция формируется в предельно ясной и четкой схеме, соответствующей логическим принципам, что позволяет исключать повторы и дублирование, отделять причины и следствия в рассуждениях, обеспечивать содержательную полноту проблематики определенного блока концепции.

2. Визуализация материала способствует лучшему его усвоению и запоминанию, включает зрительную память и развивает системное мышление.

3. Такое построение учебника позволяет легко использовать его для формирования компьютерных программ обучения, построенных главным образом на зрительном восприятии материала и видении концептуальной картины курса.

4. Сочетание визуализированного и текстового материала способствует развитию такого качества, как экономия мышления. В современных условиях информационной революции оно оказывается весьма полезным при интеллектуальной деятельности человека, накоплении знаний и практике их использования.

5. Визуализированный материал дается не только и не столько в демонстрационных целях, сколько в целях развития аналитических навыков. Каждая схема предполагает понимание состава единиц знаний, их особенностей и связей.

6. Такое построение учебника соответствует установкам образовательного стандарта на освоение компетенций профессиональной деятельности — соответствие знаний, умений

и навыков их практического использования, развитие индивидуальных способностей, определяющих искусство деятельности современного менеджера в сложных условиях развития организации.

В традиционном текстовом изложении не всегда возможно показать связи положений концепции. А ведь это самое главное в образовательном процессе. Вот почему очень важным становится насыщение учебника структурно-логическими концептуальными схемами, диаграммами, матрицами и пр. Для удобства лучше всего их давать отдельным блоком, обладающим потенциалом системологического представления знаний. Методология работы с таким учебником предполагает совокупное использование текстовой и визуализированной частей в самостоятельно выбранной последовательности. При этом визуализированный блок учебника, выполняя системологическую роль построения концепции, дает более обогащенные знания не только иллюстративного, но и аналитического типа.

Текстовая часть учебника содержит девять глав. В первой главе рассматриваются особенности социально-экономической системы и ее потребность в антикризисном управлении. Вторая глава посвящена пониманию кризиса как объективного явления в процессах циклического развития социально-экономической системы. Здесь рассматриваются причины возникновения кризисов и их возможные последствия, а также разновидности кризисов. При этом делается определенный акцент на роль экономических кризисов и их связь с другими видами кризисов.

В третьей главе дается определение антикризисному управлению и рассматриваются его необходимость, особенность, проблематика и виды.

Концепция антикризисного управления развивается и конкретизируется в четвертой и пятой главах, посвященных системе, механизму и технологии антикризисного управления. Содержание этих глав органично сводится к проблемам диагностики развития организации и диагностической деятельности в процессах управления, без которой невозможно осуществлять антикризисное управление. Диагностика позволяет своевременно и заблаговременно определять наступление кризисных явлений и осуществлять профилактические действия или преобразовывать механизм управления с учетом возможного кризиса.

Седьмая глава учебника посвящена проблемам устойчивого развития организации, которое зависит от эффективности антикризисного управления, его стратегии и тактики.

В восьмой главе рассматриваются ситуации банкротства и процедуры санации. Завершает концепцию антикризисного управления глава, посвященная вопросам безопасности социально-экономических систем.

Многие темы концепции антикризисного управления в данном учебнике нашли отражение впервые и являются необходимым дополнением существующих знаний.

В результате изучения курса «Антикризисное управление» у слушателей или студентов вуза должны сформироваться следующие компетенции.

В области организационно-управленческой деятельности студент должен:

знать

- объективные тенденции развития социально-экономических систем, имеющие циклический характер и содержащие возможности возникновения кризисных ситуаций;
- разнообразные причины возникновения кризисов и симптомов их проявления;
- разновидности кризисов, их характеристики и последствия;

уметь

- прогнозировать кризисные ситуации и разрабатывать программы преодоления кризисов;
- быть готовыми к инновационным преобразованиям антикризисного характера.

В информационно-аналитической деятельности:

знать

- принципы рационального информационного обеспечения управления по признакам антикризисного развития организации;

уметь

- использовать аналитические приемы диагностики состояния и развития организации;

владеть

- способностью оценить состояние организации по критериям и показателям антикризисного развития.

В области предпринимательской и социально-экономической деятельности:

знать

- основные признаки проявления кризисных ситуаций и возможностей их учета в предпринимательской и управленческой деятельности;

уметь

- оценивать и реализовывать потенциал антикризисного развития организации;

- быть готовыми к оправданному и рассчитанному риску;

владеть

- способностью разрабатывать инновационные проекты развития организации, учитывающие опасности кризисных ситуаций.

Основные положения излагаемой в учебнике концепции антикризисного управления соответствуют содержанию и требованиям Государственного образовательного стандарта подготовки специалистов в области менеджмента и экономики.

Учебник может быть использован как студентами, так и аспирантами, преподавателями и практическими работниками.

Социально- экономическая система (организация): функционирование и развитие

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- условия и факторы формирования социально-экономической системы (организации);
- различие процессов функционирования и развития организаций;
- объективные закономерности развития социально-экономических систем (организаций);
- многообразии и разнообразии изменений, происходящих в социально-экономических системах (организациях) в процессах их функционирования и развития;

уметь

- распознавать и оценивать особенности происходящих в социально-экономических системах изменений;
- определять благоприятные и неблагоприятные условия развития социально-экономической системы (организации);
- практически использовать требования объективных закономерностей развития в организации управления и разработке управленческих решений;

владеть

- методологией оценки и идентификации проблем функционирования и развития социально-экономической системы (организации);
- стратегическим видением тенденций изменений, происходящих в социально-экономической системе (организации).

Полезно задуматься

Каковы особенности социально-экономической системы? • Как функционируют социально-экономические системы и в чем проявляется их развитие? • Существуют ли закономерности развития социально-экономических систем? Если не существуют — почему, а если существуют — какие? • Какую роль в функционировании социально-экономических систем играют субъективные факторы? • В чем проявляется потребность социально-экономической системы в управлении?

1.1. Понятие и разновидности социально-экономических систем

Понятие «система» широко используется и имеет большое значение в различных науках: химии, физике, биологии и др. Наиболее важную роль оно играет в социально-экономических науках, потому что по своему определению отражает такие характеристики в структурных характеристиках социально-экономической жизни, как связи, целостность, внутренняя и внешняя среда, функциональная роль элементов.

Общее определение понятия «система» — целостная совокупность элементов и связей между ними. Но это определение еще не отражает разнообразия систем. Ведь элементы могут быть различными, и связи между ними разнообразны, и характер целостности тоже неодинаков для всех систем.

В концепции антикризисного управления понятие «социально-экономическая система» занимает центральное место. Ее основные особенности следующие.

1. Основным системообразующим элементом системы является человек.

2. Связи между людьми проявляются как множество различных отношений: экономических, социальных, организационных, психологических и др.

3. В социально-экономических системах существуют макро- и микрообразования, относительно обособленные организации (фирмы, предприятия, компании, фонды, банки и пр.), между которыми формируются групповые связи.

4. В жизнедеятельности социально-экономических систем определенную роль играют субъективные и объективные факторы, которые в совокупности и в своих сочетаниях определяют состояние системы.

5. Социально-экономические системы являются управляемыми системами, т.е. всегда имеют в своей структуре элементы или органы управления.

6. Социально-экономическим системам присущи процессы функционирования и развития.

7. К элементным составляющим социально-экономической системы относятся и различные технические устройства, определяющие характер и производительность деятельности людей.

В упрощенно-практическом отношении суть социально-экономической системы можно представить таким образом. «Мы» — это много «Я», объединенных определенным образом. Объединение — это совместная деятельность, которая необходима нам для получения условий существования. Если мы в настоящее время живем плохо, значит, есть недостатки в наших «Я» и у нас не хватает опыта и умений, чтобы объединиться рационально. Если мы хотим жить лучше и более эффективно работать, изменяться должно наше «Я», а все вместе мы должны найти рациональный способ объединения наших усилий.

В современной практической литературе понятие «социально-экономическая система» часто отождествляют с понятием «организация». Это удобно для описания и объяснения всех явлений социально-экономической системы, потому что организация в обобщенном представлении характеризует все ее характеристики и особенности: человеческий фактор, целостность, связи, структуру и пр.

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, целенаправленность и общий результат совместной деятельности людей.

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

В основе формирования организаций лежат потребности человека в коллективной деятельности, стремление к объединению усилий, при котором больше возможностей реализовать свои личные интересы. И в природе, и в обществе много таких

ситуаций, преодоление которых не по силам отдельно взятому человеку.

В совместной деятельности больше возможностей обмена опытом, знаниями, накопления потенциала эффективной деятельности. Немаловажную роль играет и концентрация интеллектуальных и физических усилий на решении определенных проблем жизнедеятельности и развития. В совместной организованной деятельности возникают возможности повышения ее производительности за счет разделения функций, их специализации и общего повышения профессионализма.

При этом непосредственные результаты деятельности человека не обязательно непосредственно реализуют его интересы. Некоторые потребности удовлетворяются путем обмена результатами, другие — потребности самореализации, творчества, признания — удовлетворяются в организации, в процессах коммуникаций в совместной деятельности.

Такая роль организации в удовлетворении потребностей человека обуславливает следующие ее особенности:

- 1) вид продукции или услуги, для которых создана организация;
- 2) масштаб деятельности и величину организации;
- 3) тип организации в тенденциях ее развития;
- 4) сферу деятельности организации, отраслевую принадлежность;
- 5) технологии, используемые в функционировании организации (производственные, информационные и др.);
- 6) коммуникации организации, разнообразные связи во внешней среде;
- 7) характеристики персонала организации;
- 8) стратегию развития организации;
- 9) финансовое положение и финансовые возможности организации;
- 10) систему и механизм управления организацией.

1.2. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации)

Главным фактором существования социально-экономической системы (организации) является деятельность человека.

Деятельность можно определить как совокупность действий, осуществляемых человеком для получения предполагаемого

результата или достижения какой-либо цели. Виды деятельности разнообразны (рис. 1.1). Их функциональное, содержательное и организационное различие лежит в основе разделения деятельности и возникновения специализации на каком-либо одном из видов деятельности. А объединение видов деятельности в рамках организации позволяет повышать ее производительность.



Рис. 1.1. Виды деятельности человека

Часто вместо понятия «деятельность» используют понятие «труд». В определенном смысле они тождественны, но различаются тем, что некоторые виды деятельности нельзя назвать трудом (например, все виды криминальной деятельности).

Вообще с понятием деятельности теснейшим образом связаны понятия «поведение», «отношения». Поведение — это реакция человека на изменения внешней среды, подсознательные действия, которые деятельностью назвать трудно. А отношения — это связи, которые возникают в процессе деятельности человека в группе, в совместной деятельности, это устойчивые взаимодействия между людьми. Они характеризуют и поведение человека, и его деятельность.

Безусловно, деятельность должна быть организована, т.е. определенным и сознательным образом упорядочена в пространстве и во времени. Вот почему социально-экономическую систему часто называют организацией. Но в научном отношении более точным является термин «социально-экономическая система», потому что он самим своим названием отражает главный признак социально-экономической системы — системообразующую роль человека (социального существа) и ведущую роль отношений между людьми, которые выстраиваются вокруг определяющих отношений — экономических.

Существование социально-экономической системы проявляется только в процессах ее функционирования и развития. Можно сделать «моментный снимок» этой системы и увидеть ее строение, структуру, статику. Но существование этой системы определяется динамикой изменений, многообразием деятельности людей. И это справедливо для любых масштабов целостного оформления социально-экономической системы, будь то общество, фирма, офис и т.д.

Таким образом, существование социально-экономической системы в любом ее виде и любой форме имеет две тенденции: функционирование и развитие.

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики, это изменения, не изменяющие основных характеристик системы, поддерживающие основные пропорции и соотношения в системе, это изменения регуляторного типа.

Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды, комплекс изменений, последовательно изменяющих состояние системы, ее характеристики.

Например, фирма выпускает продукцию и имеет стабильную прибыль. Все характеристики этой деятельности отражают ее устойчивое функционирование. Но в конструкторском бюро разрабатывается новый вид продукции, который повысит в будущем ее конкурентоспособность, даст дополни-

тельную прибыль, упрочит ее финансовое положение, позволит обновить технологию и т.д. Так, в процессах функционирования фирмы рождаются процессы ее развития, которые меняют качество фирмы.

Главным фактором успешного развития социально-экономической системы являются нововведения, которые представляют собой реакции организации на изменение внутренней и внешней среды, ее состояния и качества. И это должны быть не спонтанные и разрозненные реакции, а целенаправленные и систематизированные действия, содержание и назначение которых определяется управлением.

Известно, что объем знаний в процессах развития различных наук удваивается каждые пять лет, следовательно, таким же образом увеличивается и количество ситуаций, требующих адекватного реагирования организаций в процессе своего развития. Усложняются процессы управления, которые должны также находиться в развитии и развитие которых может отставать от тенденций и потребностей развития самой организации. Это рождает противоречие и создает опасность кризисных ситуаций.

Существует множество факторов, определяющих развитие организации (рис. 1.2). Главными из них являются тип экономики, развитие которой обусловлено производством знаний и основанных на них инноваций, и аксиология менеджмента —

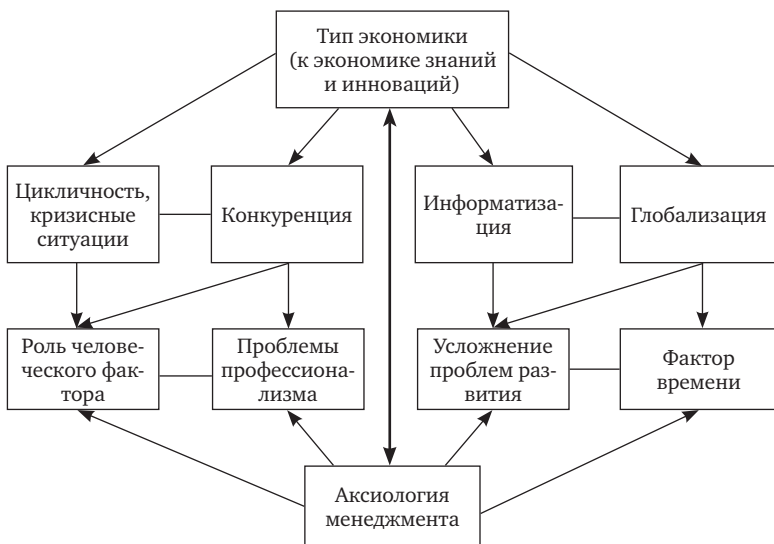


Рис. 1.2. Современные условия развития организации и менеджмента

совокупность современных ценностей, определяющих особенность и основные черты современного менеджмента. Эти условия дополняются конкуренцией и глобализацией, повышением роли информационного обеспечения и цикличностью развития организации. Изменяется и роль человеческого фактора в организации, условий профессионализации, усложнения проблем развития и «сжатия» времени.

Все они действуют в совокупности и учитываются в процессах управления, приоритетах его ценностей, его целях, миссии и методологии.

Функционирование и развитие организации теснейшим образом взаимосвязаны. Они отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно проследить с помощью ее характеристик и показателей.

Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

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

В развитии организации можно выделить также четыре варианта ее возможного состояния: развивающаяся, стагнирующая, трансформирующаяся, деградирующая. Состояние развития организации характеризуется ростом ее эффективности во времени; при стагнации эффективность организации во времени не изменяется; состояние трансформации отражает импульсивное изменение эффективности, она может незначительно уменьшаться, потом снова расти; деградация характеризует устойчивое снижение эффективности организации.

Каждый из этих вариантов обнаруживает потребность и особенности управления.

Вообще социально-экономическая система является саморегулирующейся системой. Это значит, что при ее функционировании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление потому и существует, что является, с одной стороны, 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, тенденции наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития. Жизнеспособность организации в значительной мере определяется опасностью кризиса, которая, в свою очередь, зависит от качества управления (рис 1.3.).

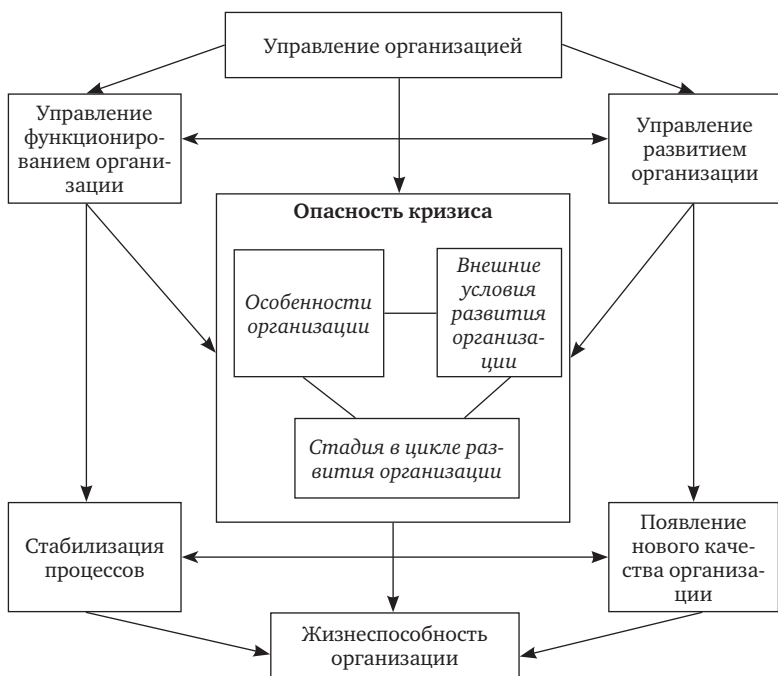
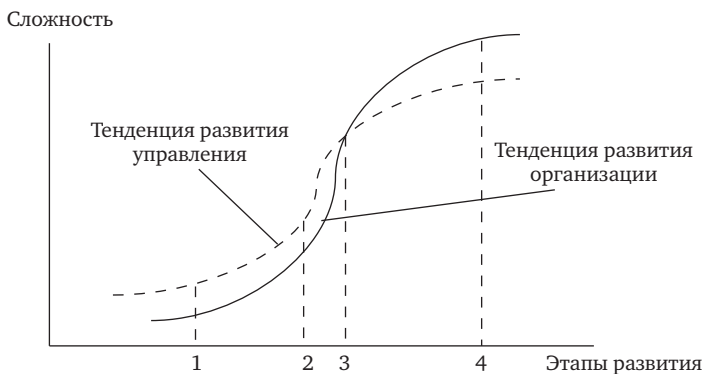


Рис. 1.3. Опасность кризиса и жизнеспособность организации

Управление также находится в развитии, и не всегда его развитие соответствует потребностям развития организации.

Управление может опережать развитие организации, что влечет за собой ее развитие. Но оно может и отставать от развития организации и тормозить это развитие, не справляясь с нарастанием сложности возникающих проблем (рис. 1.4). Здесь закономерно возникает вопрос: каким должно быть управление, чтобы соответствовать потребностям и возможностям развития организации, не быть причиной возникновения кризиса? Ответ на этот вопрос дает концепция антикризисного управления.



- 1 — простое управление;
- 2 — управление, в условиях нарастающей сложности;
- 3 — управление, адаптированное к резкому возрастанию сложности;
- 4 — управление, не соответствующее сложности организации.

Рис. 1.4. Развитие управления и тенденции развития организации

1.3. Закономерности развития социально-экономических систем (организаций)

Существуют объективные закономерности развития социально-экономических систем. К ним относятся следующие.

1. Закономерность управляемости. Развитие социально-экономической системы всегда является управляемым процессом. От управления зависят направление и характер развития, ответная реакция на воздействие управляемой системы.

2. Закономерность типологического разнообразия развития, которое может быть различным — интенсивным или экстенсив-

ным, ускоренным или замедленным, последовательно целенаправленным или возвратно поступательным, флуктуирующим. Но мера их проявления зависит от конкретных условий и возможностей управления.

3. Закономерность цикличности развития, которая отражает чередование взлетов и падений в тенденциях развития, неравномерность в изменениях качества социально-экономической системы. Эта закономерность отражает объективную возможность возникновения кризисов.

4. Закономерность взаимодействия и сочетания субъективных и объективных факторов, определяющих тенденции и характер развития.

5. Закономерность увеличивающегося разнообразия типов структуры и организационных форм социально-экономической системы.

6. Закономерность усложнения информационных коммуникаций в социально-экономической системе.

7. Закономерность сочетания интеграции и дифференциации процессов развития.

Знание закономерностей развития социально-экономической системы необходимо для успешного управления ее функционированием и развитием. Нельзя управлять, не учитывая объективных закономерностей социально-экономической системы. Они являются не только ограничителем всех управленческих действий, но и их усилителем, исключают ошибки в принятии управленческих решений.

1.4. Диалектика развития: качественные и количественные изменения, спады и подъемы, циклы и опасности

Любая организация предназначена для долговременного существования и последовательного развития. Это значит, что ее целями закономерно являются потребности как сохранения, так и развития. И эти потребности в содержании целевых установок часто, если не всегда, находятся в противоречии. Это противоречие должно разрешаться в процессе управления.

В управлении организацией всегда возникают ситуации выбора между целями сохранения и развития. И этот выбор зависит от гармонизации целей — сохранение чего и во имя чего, развитие в каком направлении, мера изменений в процессе

развития. Но это зависит не только от самих целей, но и от механизмов их реализации. Самую прекрасную цель можно опорочить нереальными и не адекватными ей средствами ее достижения. Сочетание и гармонизация целей, а также средств их достижения может порождать кризисные ситуации в развитии организации. И эти ситуации могут быть следствием как неэффективного управления, так и объективных обстоятельств развития организации: изменения во внешней среде, обострения внутренних проблем.

Управление организацией всегда связано с изменением приоритетов в целевых установках сохранения и развития организации. Реализация этих приоритетов предполагает различные подходы, механизмы и методы. Этим и обусловлена потребность в антикризисном управлении.

Развитие организации, как правило, требует инноваций и инвестиций. И это всегда связано с риском потери средств. Сохранение организации предполагает минимизацию убытков.

Из сказанного выше можно сделать вывод о том, что связь функционирования и развития имеет диалектический характер и что существует возможность и закономерность как наступления кризисов, так и их разрешения. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие изменяет и даже разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Возможно ли возникновение кризиса в деятельности отдельной организации? Это очень важный вопрос в проблематике современного управления.

Практика показывает, что кризисы не только возможны, но и отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации. 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.

В процессе развития организации сложность решаемых проблем неизбежно повышается. Это в свою очередь требует изменения управления в области его методологии и организации, а также в области характеристик системы, механизма и технологии управления (рис. 1.5).

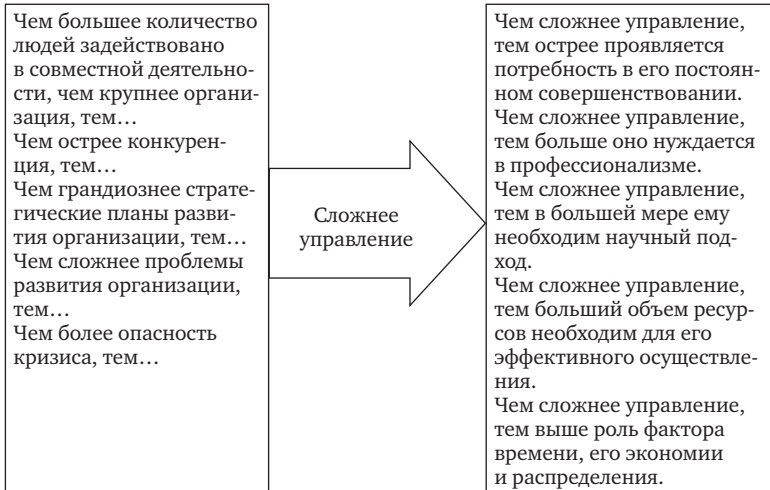


Рис. 1.5. Тенденции усложнения управления в процессах развития организации

Существование опасности кризиса или реальность его наступления обуславливают необходимость перестройки и повышения эффективности управления организацией. Именно в процессах управления разрешаются возникающие противоречия и реализуются программы развития. При этом важно понимать, каким должно быть управление, как оно должно учитывать объективные закономерности развития организации? Ответы на эти вопросы содержит концепция антикризисного управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы причины и источники формирования социально-экономической системы?
2. Какие особенности присущи социально-экономической системе (организации)?
3. Как соотносятся между собой процессы функционирования и развития социально-экономической системы?
4. Какие существуют закономерности развития социально-экономической системы?
5. В чем проявляется диалектика связей количественных и качественных факторов развития социально-экономических систем?

Кризисы в развитии социально- экономических систем: причины, факторы и последствия

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- циклические характеристики развития социально-экономической системы;
- определение кризиса, его разновидности и формы проявления;
- причины и условия возникновения кризиса;
- роли кризисов в развитии социально-экономических систем;

уметь

- разрабатывать программу преодоления кризисных явлений;
- оценивать информацию с позиций опасности возникновения кризиса;
- мобилизовать организационные усилия на сглаживание возникающих противоречий в кризисных ситуациях;

владеть

- предвидением возникновения кризисных ситуаций и оценкой их особенностей и характера;
- приемами систематизации кризисных явлений по критериям эффективности развития социально-экономической системы.

Полезно задуматься

Что означает понятие кризиса? • Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии? • Какие существуют кризисы? • Как следует относиться к кризисам: опасаться, бороться, приветство-

вать или разрешать? • Какие тенденции развития отражают кризисы? • Можно ли управлять кризисными ситуациями?

2.1. Цикличность развития социально-экономической системы

Каждая организация в своем развитии проходит через смену определенных типов (рис 2.1). Это закономерный процесс. И каждый тип организации имеет свои особенности и опасности.

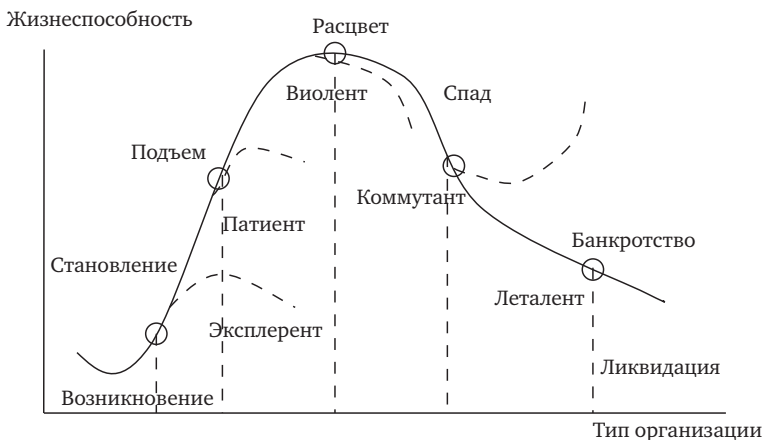


Рис. 2.1. Жизненные циклы организации: зоны возможных кризисов

Первым типом оформления и возникновения организации является *эксплерент*. Факторами его формирования являются наличие оригинальной идеи, отражающей практическую необходимость, инициаторов реализации этой идеи и необходимых ресурсов. Большое значение имеет представление о перспективах развития организации. В деятельности организации возникают позитивные установки на ее функционирование и общность представлений о миссии и целях совместной деятельности. Возникновение любой организации предполагает наличие небольшой группы людей, осуществляющих совместную деятельность. Основными особенностями *эксплорента* являются значительная роль лидерства, организационная гибкость, атмосфера творчества, мобильность персонала (рис. 2.2).

Но уже при первых шагах функционирования организации существует определенная опасность кризиса, которая влияет



Рис. 2.2. Характеристика фирмы-эксплерента

на жизнеспособность организации, т.е. на потенциал ее дальнейшего успешного развития.

По мере успешного развития эксплерента организация переходит в новый тип, который получил название *пациент* (рис. 2.3). Особенности этого типа — укрепление позиций на рынке, углубляющаяся специализация деятельности персонала, формирование стратегии развития, приобретение конкурентных преимуществ, укрепление организационных условий совместной деятельности. При этом возникают уже новые факторы, которые могут привести к возникновению кризиса. Их нельзя игнорировать и надо учитывать в процессе управления организацией. Это такие внутренние и внешние факторы, как недостаточность ресурсов, обострение конкуренции, снижение активности персонала и др. Для менеджмента знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служат основой для разработки мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий.



Рис. 2.3. Характеристика фирмы-пациента

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникают в переходные периоды развития фирмы. Такие периоды можно рассматривать в виде межэтапных процессов перехода фирмы из одного состояния в другое.

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

Возникновение потенциала новой тенденции рождает опасность кризиса. Но не всегда это опасность кризиса разрушительного. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска.

Следует помнить, что 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 шаги в ее реализации, повышенная предпринимательская активность и высокая вероятность промаха, отрицательного кризисного эффекта.

Кризисы при возникновении эксплерентов, как правило, незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или в отдельном регионе. Это связано с тем, что эти фирмы в большинстве своем малочисленны, не имеют большого влияния на рынке, готовы к неудаче. Во многих странах существует государственная поддержка таких фирм (малого предпринимательства), потому что они являются важной сферой предпринимательской активности в области инноваций, реагирования на изменения потребностей и спроса.

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

Из-за того что эти фирмы невелики по количеству занятых и зачастую неприбыльны, в особенности в начале своей деятельности, они не могут содержать специальные подразделения в структуре системы управления, специализирующиеся на прогнозировании, предотвращении кризиса и минимизации потерь от его протекания.

Поэтому менеджеры эксплерентных фирм должны владеть азами прогностики, теории кризисов и быть экологически грамотными. В противном случае успешная деятельность фирм маловероятна. 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 в сфере антикризисного управления менеджеров различных фирм, и особенно тех, в которых существует повышенная опасность возникновения кризиса.

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

Второй переходный период — *становление*. Он характеризуется реальным появлением нового качества фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции, юридическое оформление. Это *фирмы-пациенты*.

Для пациентов проблемы, связанные с возможностью кризиса, изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала.

Пациенты вырастают из эксплерентов, и в зависимости от стадии развития пациенты 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 связано с тем, что быть у руля управления пациентов и эксплерентов — не одно и то же.

Особенность развития пациентов заключается в том, что они крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на окружающую среду, поскольку пациентам необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы в решении проблем предотвращения кризисов наиболее трудно управляемы. Их агрессивность может компенсироваться только предпринимательской культурой всего общества.

Третий переходный период называется *утверждением*. Он характеризуется закреплением позиций фирмы на рынке, появлением у нее определенных конкурентных преимуществ и их реализацией в поведении на рынке. На этой стадии пациенты становятся виолентами. В этот период фирма самоутверждается на рынке, но во внутренних процессах развития возможно появление угрозы отделения от нее другой фирмы или разделения ее на самостоятельные фирмы. Ведь виоленты являют собой наиболее крупные, оказывающие значительное влияние на рыночную ситуацию фирмы. И для них существует опасность кризиса. Она заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, соци-

ально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров.

Но так или иначе организация в целом развивается успешно и переходит в новый тип своего существования — виолент. Основными особенностями этого типа являются укрепление позиций на рынке, профессиональная деятельность персонала, финансовая устойчивость, стабильность деятельности. Это состояние организации может быть весьма продолжительным, если эффективно функционирует управление и нет значительных негативных внешних воздействий. Это период расцвета организации. Но опасность кризиса существует и здесь: консервативность и недостатки инноваций, сложные коммуникационные связи, возрастание численности персонала (рис. 2.4).

Банкротство или распад таких фирм могут привести к тяжелейшим, причем не только экономическим, последствиям как



Рис. 2.4. Характеристика фирмы-виолента

в регионе расположения фирмы, так и в масштабах мировых экономических отношений. Поэтому необходимо регулирование развития таких фирм и на региональном, и на государственном уровнях.

Фирмы-виоленты 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, решающее вопросы банкротства, как правило, предусматривает решение проблем фирм именно этого типа.

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

Четвертый переходный период называется *периодом падения*. Он характеризуется снижением большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы.

Вообще падение основных показателей — это уже не опасность, а признаки кризиса, но темпы падения могут показывать, следует это оценивать как наступление необратимого кризиса или это этап развития, наиболее опасный для возникновения разрушительного кризиса. Кризис — это период крайнего обострения противоречий, постепенно повышающий опасность разрушения, распада, вызывающий резкие и значительные изменения. Из состояния падения может быть и позитивный выход. Здесь большую роль играет система государственного регулирования, которая должна быть направлена на сохранение стабильного социально-экономического положения в масштабах страны. Это особенно важно для стран, имеющих крупные обрабатывающие промышленные предприятия, к числу которых относится и Россия. Сегодня в России можно наблюдать процессы распада многих предприятий (бывших виолентов) на мелкие фирмы-коммутанты (рис. 2.5). Очень часто они становятся угрозой для экологической безопасности. Вот почему необходима общефедеральная программа по антикризисному управлению. Ее основная задача — минимизация ущерба при банкротстве предприятия или его разделении.

На смену этого типа организации может прийти другой тип — коммутант. Видимость успеха сохраняется, однако появ-

ляются отрицательные явления — потеря некоторых позиций на рынке, инертность и старение персонала, стратегические просчеты, нарушение интеграционных процессов в организации. Это признаки снижения возможностей успешного развития при видимом благополучии.



Рис. 2.5. Характеристика фирмы-коммутанта

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

Если тенденция спада в развитии организации продолжится, то возникает опасность перехода организации в тип *леталента* и последующего банкротства.

Каждый из переходных периодов, так же как и этапы, имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые определяются эффективностью управления, точнее, системой антикризисного управления, вторые — закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы. Эти свойства можно рассмотреть с точки зрения внутренних и внешних признаков.

Внутренние признаки — финансовое положение фирмы, 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, пиар, природные условия.

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

Но не всякие изменения отражают переходный период. Существуют изменения, которые характеризуют простую неустойчивость, флуктуацию показателей под воздействием природных или социальных условий, проявление 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.

2.2. Понятие кризиса, причины его возникновения и основные черты

Опасность кризиса и возникновение самого кризиса — не одно и то же. Существуют различные подходы к пониманию кризисов и их роли в развитии социально-экономической системы. В прошлом существовали даже такие теоретические положения, согласно которым существуют не кризисы, а просто «трудности роста».

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

Иногда полагают, что само понятие кризиса относится лишь к процессам макроэкономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия, например, существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непро-

фессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами.

Такие представления могут привести к ошибочным установкам, действующим в управлении организацией. Если с этих позиций рассматривать управление организацией, 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, который 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.

Необходимо проблему кризиса рассматривать в ракурсе взаимодействия процессов функционирования и развития организации.

Функционирование — это, как уже отмечалось выше, поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, существенные характеристики.

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

Функционирование и развитие отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях.

Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке. Критерием этих изменений является появле-

ние нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия ее функционирования. Факторами развития являются повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии. При этом, конечно, меняются и условия функционирования социально-экономической системы.

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

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

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

Кризисы не только отражают противоречия функционирования и развития, они могут возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть, 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.

В концепции антикризисного управления очень важно знать причины возникновения кризисов. Они могут быть разнообразными. Вся их совокупность делится на причины внешние и внутренние. Внешние причины включают финансово-экономическое положение в стране, которое не может не усложнять все процессы функционирования и развития организации. К этим причинам можно отнести инфляцию, безработицу, сокращение инвестиций, политику банков, отношение государства к экономической ситуации и др. Немаловажное значение имеет и обострение конкуренции на рынке по определенным видам продукции и услуг, возникновение торговых войн, борьба за покупателя.

Причины кризиса кроются и в непрофессиональном управлении, которое проявляется в ошибочных или малоэффективных управленческих решениях, недостаточно хорошо отработанной стратегии развития организации, выборе целевых установок и ориентиров, неэффективном стиле управления, просчетах в управлении персоналом.

Причиной кризиса могут быть также природные катаклизмы, такие как землетрясения, ураганы, засухи, наводнения.

2.3. Признаки и характеристики кризиса, его распознавание и разрешение

К кризисам можно относиться по-разному. Можно видеть в них опасность разрушения социально-экономической системы, снижение ее жизнедеятельности. Такое отношение во многих случаях является оправданным. Но кризис может быть и стимулятором поиска новых путей развития, обновления деятельности, исключения негативного опыта. Главное — вовремя увидеть признаки надвигающегося кризиса, понять его природу и причины. Своевременная оценка кризисных явлений позволяет использовать его в позитивных целях или, по крайней мере, смягчить его прохождение (рис. 2.6).

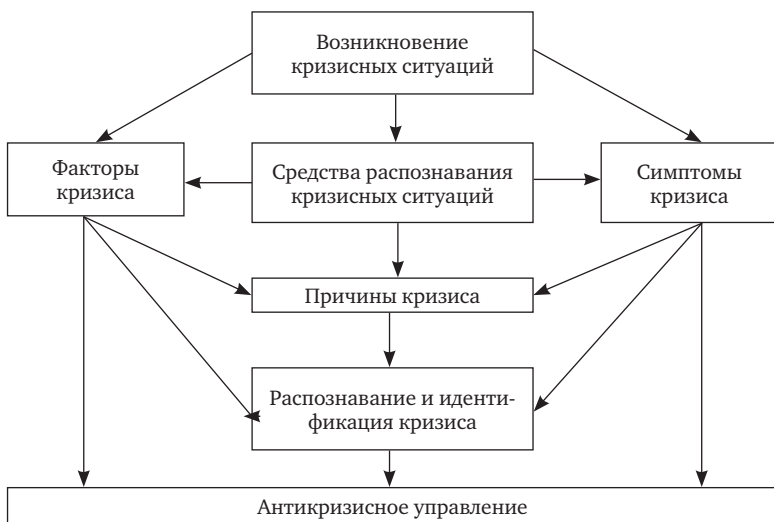


Рис. 2.6. Возникновение и распознавание кризиса

Опасность кризиса существует всегда, даже когда кризиса нет. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Признаки кризиса характеризуют прежде всего его типологическую принадлежность. Кроме того, кризисам присущи такие характеристики, как масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления (рис. 2.7).

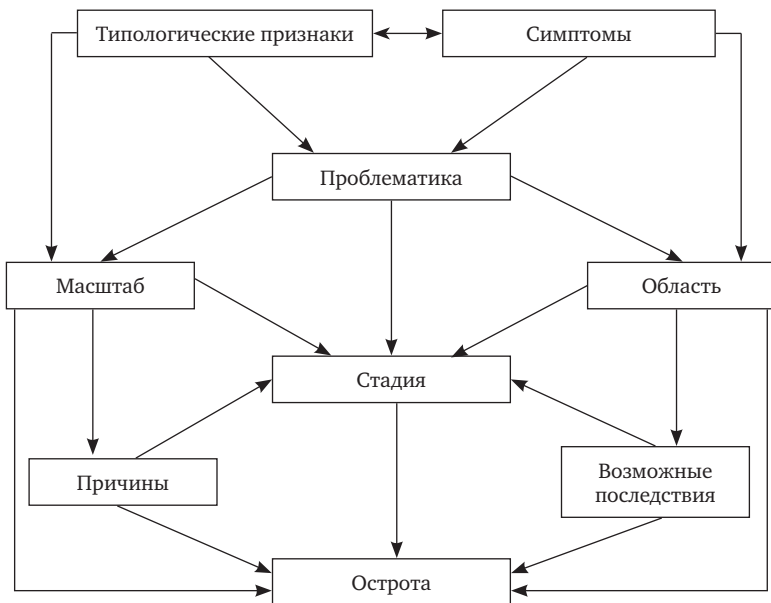


Рис. 2.7. Основные характеристики кризиса

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи его проблем. Само существование, характер и особенности 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 постоянный контроль процессов развития и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления. Ведь существует предсказание погоды, землетрясений, солнечной активности. Этим занимаются специальные службы. Почему в системе управления не может быть аналогичных служб?

Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций.

Вообще в распознавании кризисов участвуют все показатели оценки 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 также свидетельствовать о тенденции кризисного развития.

Система показателей, которая существует в настоящее время, не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управление ситуациями последовательного и «неуклонного» (так, по крайней мере, считалось в прошлом в нашей стране) развития. Поэтому необходима разработка новых, по-видимому, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент 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, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, статус рекомендаций или решений, взаимодействие в системе управления.

Когда говорят о такого рода специалистах, предполагается не только подготовка и наличие так называемых антикризисных менеджеров, но и специализированных в этой деятельности аналитиков.

Распознавание кризисных ситуаций и предвидение кризисов сегодня в связи с большой сложностью управления и увеличивающимися масштабами производственной деятельности должно быть поставлено на профессиональную основу.

Причины кризиса являются одной из его характеристик, которую необходимо оценивать при распознавании кризиса. Эти причины необходимо не только понимать, но и уметь оценивать.

Причины кризиса делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, вызванные к жизни климатическими явлениями, землетрясениями и т.д.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Внешние связаны с тенденциями и стратегиями макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политическими ситуациями в стране. Эти причины не зависят от предприятия или оно может повлиять на них лишь в незначительной степени (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Внешние причины кризиса

Кризисные 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; национализация собственности и т.д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые факторы	Недостаточное анти-монопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы	Повышение предпринимателями-монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок

Кризисные факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства; тяга к росту; преступность, коррупция
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень
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

Внутренние причины связаны с производством, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Например, нарушение платежеспособности российских предприятий в современных условиях является следствием несоответствия их стратегии изменениям во внешней среде и необходимости постоянно проводить работу по антикризисному управлению. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей). Исследования, проведенные на российских предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, обнаружили, комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис. Их можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

Внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого предприятия, также могут быть причиной кризиса. Причем проведенные исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних факторов. Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно

построить, исходя из ответа на вопрос: увеличился или уменьшился объем продаж за последние, скажем, два года?

Если проблем с продажей продукции нет, то причина не в самой продукции, а в оборачиваемости средств. Если оборачиваемость малая, то проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть, например, 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, основной составляющей издержек являются затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в низкой рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, то причину следует искать в процессе реализации продукции. Дальнейшие вопросы связаны с наличием запасов готовой нереализуемой продукции, потребительскими свойствами товара, ценовой политикой и системой распределения и продвижения товара, ответы на которые могут дать представление о причинах кризиса предприятия.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что выход из кризиса российских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией (антикризисное стратегическое планирование) и тактикой (оперативное планирование) в антикризисном управлении.

Сегодня для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности все предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их не стоит рассматривать как исключительное явление. Стратегия антикризисного управления позволяет дать ответы на вопросы:

- Как предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо)?
- С помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достичь намеченных целей?

В обобщенном представлении можно систематизировать причины кризисов так, как это сделано на рис. 2.8.

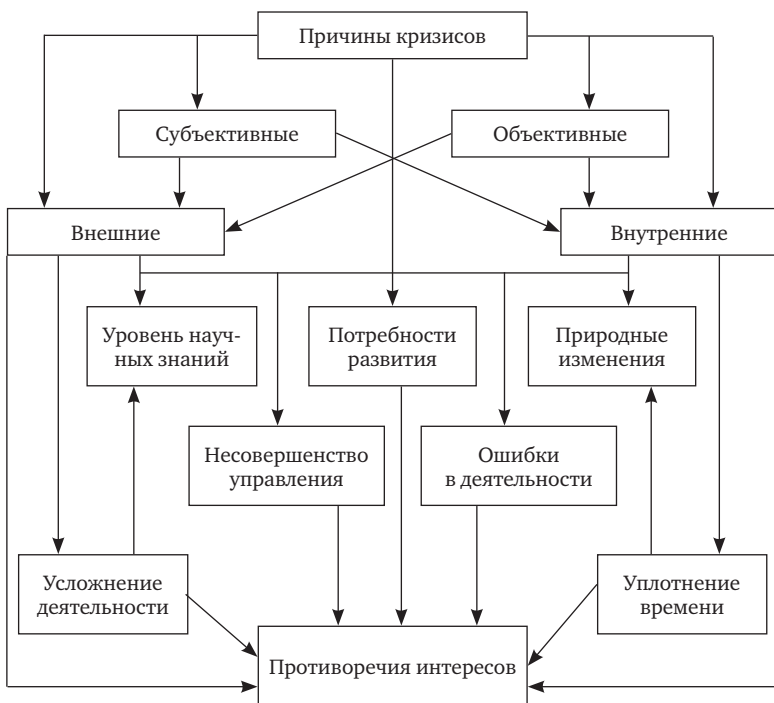


Рис. 2.8. Причины возникновения кризисов организации

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать, что опасность кризиса существует всегда, поэтому его необходимо предвидеть и прогнозировать. Это подтверждает и рассмотрение причин кризисов в ином ракурсе и конкретизации. Внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные) причины не проявляются по отдельности. Необходимо учитывать их сочетание не только по различным признакам, но и по их общности (рис. 2.9).

Для понимания кризиса большое значение имеют не только его причины, но и последствия. Они также могут быть различными (рис. 2.10).

Последствием может быть разрушение системы или ее обновление, реконструкция, модернизация, а также возникновение нового кризиса или целой серии кризисов в различных



Рис. 2.9. Возможные непосредственные причины кризиса

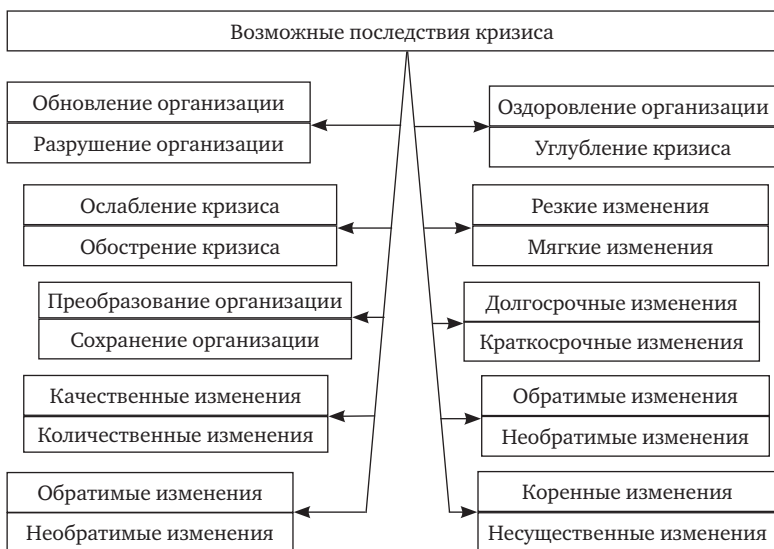


Рис. 2.10. Возможные последствия кризиса

областях деятельности и развития. Нельзя исключать возможности и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться определенными политическими причинами. Вообще последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

2.4. Типы кризисов и их особенности

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 кризисами. Если есть понятие и понимание характера кризиса, появляется больше возможностей для снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Типология кризисов

По масштабам проявления можно выделить *общие* и *локальные кризисы*; первые охватывают всю социально-экономиче-

скую систему, локальные — только часть ее. Конечно, это разделение носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса выделяются *макро-* и *микрорезисы*. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики, микрорезис охватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, даже будучи локальным или микрорезисом, 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 эта ситуация возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, мер локализации кризиса и снижения его остроты или, наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса (возможно и такое).

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить кризисы экономические, социальные, организационные, психологические, технологические.

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 кризисы финансовые. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностей фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований (например, 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, в частности по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, из-за патристических чувств.

Особое положение в группе социальных кризисов занимают *кризисы политические*. Это кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, кризис 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, в виде отделения административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм, регламентации деятельности отдельных подразделений.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения, что проявляется в возникновении неразберихи, деловых конфликтов, безответственности, сложности контроля и пр. Это 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.

Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является также неумеренная ее бюрократизация.

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

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

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические.

Природные кризисы вызваны природными условиями деятельности и жизни человека. Причинами их возникновения могут быть землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и сами общественные отношения во всех их проявлениях.

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — *экологических кризисов*. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, — истощении ресурсов, загрязнении окружающей среды, возникновении опасных технологий, пренебрежении 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 научно-технического прогресса).

Неожиданные кризисы часто бывают результатом грубых ошибок в управлении экономическими процессами или возникают в результате непредвиденного распространения локальных кризисов, а также в результате каких-либо негативных природных явлений.

Разновидностью предсказуемых кризисов являются кризисы, возникающие в процессах циклического развития (конечно, в случае, если известны и изучены природа кризиса и его характер). Такие кризисы возникают периодически, и фазы их наступления и протекания известны.

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

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.

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

Кризисы можно классифицировать и следующим образом:

— кризис как результат «внешнего» шока. В этом смысле 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. Здесь кризис представляет собой фазу устранения напряжений и неравновесий, накопившихся 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, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным;

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

Кризисы настолько разнообразны, что можно строить их типологию с помощью различных приемов типологического анализа. Они могут проявляться и возникать в различных областях развития организации: инновационной, инвестиционной и т.д., быть предсказуемыми и неожиданными, устойчивыми и изменчивыми по своим характеристикам (рис. 2.12 и 2.13).

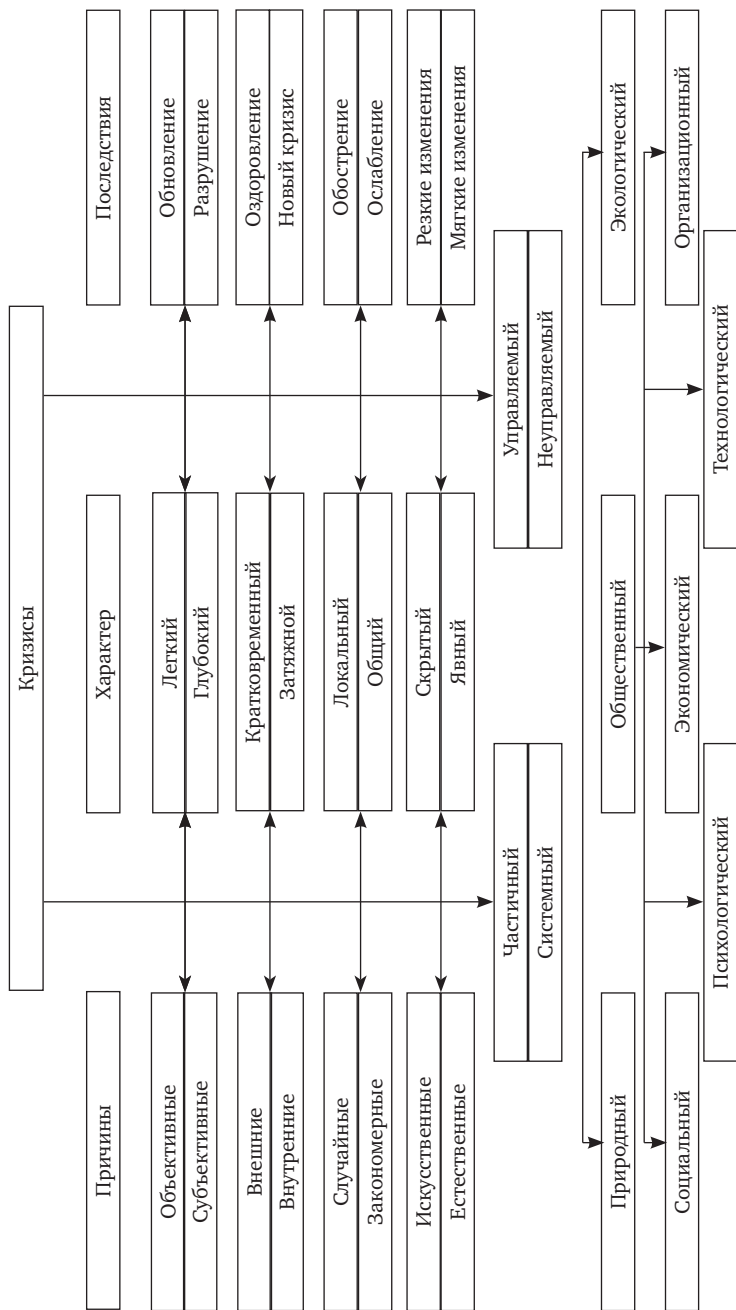


Рис. 2.12. Типологическое разнообразие кризисов



Рис. 2.13. Типологические характеристики кризисов

Кризисы, возникающие в организации, не являются обособленными, они находятся в тесной взаимосвязи, образуя своеобразную «гирлянду» кризисных ситуаций. Кризисы можно преодолеть, можно их пережить, или они могут закончиться банкротством, ликвидацией организации. Кризис проявляется поэтапно, и каждый последующий этап при несовершенном управлении организацией усугубляет протекание и последствия кризиса.

Существуют этапы скрытого и явного проявлений кризиса.

Кризис может быть стратегическим — возникает угроза потенциалу развития организации, ее разрушения; кризис результатов деятельности — угроза достижению целей и получению необходимых результатов деятельности; кризис ликвидности — опасность возникновения дефицита бюджета; кризис-банкротство — реальность неликвидности и дефицита бюджета.

Кризисный процесс иногда делят на следующие стадии.

Стадия потенциального кризиса характеризует положение возможного, но еще не реального кризиса. Из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса состояние организации характеризуется как квазинормальное.

Стадия скрытого (латентного) кризиса отражает неявные, но уже имеющиеся признаки наступления кризиса. Их трудно определить и увидеть, ибо в организации при несовершенстве

антикризисного управления нет инструментария распознавания симптомов латентного кризиса.

Но если применять специальные методики раннего распознавания кризиса, можно оказывать активное воздействие на латентное проявление кризисных явлений с помощью предупреждающих действий.

Стадия острого, но преодолимого кризиса отличается непосредственным проявлением исходящего от кризиса негативного воздействия. Усиливается интенсивность реальных деструктивных воздействий, возникают условия нехватки ресурсов, давления времени, нервозность поведения, ошибки в принятии неотложных решений, уменьшается количество альтернативных вариантов действий. На этом этапе для преодоления кризиса требуется мобилизация всех ресурсов и резервов организации. Возможность преодоления кризиса еще существует, но она может быть реализована только в том случае, если используются эффективные механизмы антикризисного управления.

Стадия острого непреодолимого кризиса — это стадия банкротства, на которой требуются кардинальные меры вплоть до ликвидации организации.

Анализируя причины и характер различных кризисов, можно выделить и так называемые *адаптационные кризисы*. Это кризисные состояния, вызываемые неспособностью организации адаптироваться к внезапным изменениям внешней среды. Понятие адаптируемости организации выражается в следующих факторах ее функционирования и развития.

1. Наличие возможностей реализации необходимых изменений в целях устойчивого развития за счет интеллектуального потенциала (уровень квалификации и компетенции персонала организации и менеджмента, опыт, образование).

2. Технологический потенциал организации (способность использования новых технологий).

3. Наличие свободных финансовых ресурсов (способность осуществлять дополнительные затраты на рекламу, маркетинг, привлечение консультантов, новых специалистов и пр.).

Не всегда эти факторы находятся в соответствии, в гармонии друг с другом. Наибольшую угрозу для организации представляют такие изменения внешней среды, которые вызывают потребность внутренних изменений, но возможности таких изменений у организации нет.

2.5. Макро- и микроэкономические кризисы в развитии социально-экономической системы (организации)

Экономические кризисы возникают как в макромасштабах социально-экономической системы (макроэкономика), так и в масштабах отдельной организации.

Первоисточником, т.е. возможностью возникновения макроэкономических кризисов, является разрыв между производством и потреблением товаров. В далеком прошлом в рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь, поэтому не было условий для экономических кризисов.

Возможность возникновения экономических кризисов появилась и расширялась по мере развития товарного производства и обращения. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивали разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве возможность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, и затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. После того как товарное производство стало господствующей формой организации производства, а рынок стал стихийным регулятором производства, разрыв между производством и потреблением как во времени, так и в пространстве резко увеличился. В условиях стихийности и анархии производства экономические кризисы стали объективной закономерностью.

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

воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Это характеризует закономерность развития воспроизводства, чередование спадов и подъемов производства. Наиболее глубоко и обстоятельно исследовал эту проблему Карл Маркс. Он вскрыл причины кризисов и обосновал их неизбежность в условиях стихийности и анархии производства. В. Леонтьев пишет: «Теория делового цикла явно в долгу перед марксовской политэкономией. Вряд ли было бы преувеличением сказать, что три тома “Капитала” в гораздо большей степени, чем какая бы то ни было другая работа, способствовали выдвижению этой проблемы на передовые рубежи экономических дебатов»¹.

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

Первый из периодических кризисов произошел в Англии в 1825 г., 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 Америку. Кризис 1873—1878 гг. проявился в большинстве европейских стран и США и превзошел все предыдущие по своей продолжительности. Мировые экономические кризисы проходили в 1900—1903 гг., в 1907, 1920 гг., но все они не шли ни в какое сравнение с мировым кризисом, разразившимся в 1929 г. Он продолжался более четырех лет и охватил весь капиталистический мир и все сферы экономики. Совокупный объем промышленного производства капиталистических стран сократился тогда на 46%, выплавка стали уменьшилась на 62%, добыча угля — на 31%, производство продукции судостроения 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. фирм².

¹ Леонтьев В. Экономическое эссе. Теории, исследования, факты и политика. М.: Политиздат, 1990. С. 102.

² См.: Экономическая энциклопедия. М., 1980. Т. 4. С. 502.

По окончании этого кризиса наступила затяжная депрессия. После некоторого оживления в 1937 г. наступил новый кризис, особенностью которого являлось то, 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%. Но развитие и обострение этого кризиса было прервано началом Второй мировой войны (1939—1945 гг.).

После войны, в 1948—1949 гг., разразился локальный экономический кризис, который охватил США и Канаду. В США объем промышленной продукции тогда упал на 18,2%, в Канаде — на 12, а общий объем промышленной продукции развитых капиталистических стран сократился на 6%. Очередной экономический кризис в капиталистических странах проходил в 1957—1958 гг. Он охватил США, Японию, Францию, Канаду, Великобританию, Бельгию, Швецию, Нидерланды, Финляндию и др. Но самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1974—1975 гг. Он охватил все капиталистические страны и отличался высоким уровнем инфляции. Характерной особенностью этого кризиса было переплетение его с глубокими структурными кризисами, поразившими важнейшие сферы производства — энергетику, сырьевые отрасли, включая сельское хозяйство, а также валютную систему.

Весьма противоречивы взгляды экономистов на причины макроэкономических кризисов. И для этого есть немало объективных фактов. Дело в том, что воздействие на цикличность воспроизводства одних и тех же факторов в разные периоды весьма различно, а проявление их в отдельных государствах имеет отличительные особенности. Многие экономисты продолжительность цикла связывают с научно-техническим прогрессом. До Второй мировой войны активная часть основного капитала морально устаревала в течение 10—12 лет. Требовалось ее обновление, что стало бы стимулом экономического оживления. Поскольку исходным толчком последнего служит замена оборудования и технологии, обновление основного капитала называют материальной основой экономического цикла. Последующие сокращения периодов цикла (с 10—11 лет в XIX в. до 7—8 лет в предвоенные и 4—5 лет в послевоенные годы XX в.) связываются с ускорением сроков обновления основного капитала под влиянием ускорения развития НТП в современном мире.

У К. Маркса была своя система взглядов не только на причины, определяющие длительность циклов, но и на саму природу цикличности. Принципиальным отличием точки зрения Маркса по данной проблеме является то, что причины цикличности капиталистического воспроизводства он видел в самой природе капитализма непосредственно, в противоречии между общественным характером производства и частным присвоением его результатов.

Представители неоклассической и либеральной школ выдвигают различные причины экономических кризисов, не связывая их с природой капитализма. Многие из них считают причиной кризисов недопотребление населения, вызывающее перепроизводство. Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон (1903—1983), лидер левого кейнсианства. Лекарством от кризисов они считали стимулирование потребления. Но возникающий недостаток потребления (платежеспособности) является скорее следствием, чем причиной кризисов.

Более близки к марксистской позиции экономисты, которые считают причиной кризисов диспропорциональность, или «неравновесие». Они полагают, что кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей.

Теория неравновесия сочетается с другим распространенным взглядом на кризисы как на порождение внешних условий — политических, демографических, природных. Ф. Хайек — сторонник рыночной свободы и яростный противник государственного вмешательства — считает, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства (дешевых кредитов, накачивания спроса).

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

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

— денежную теорию, которая объясняет цикл экспансией (сжатием) банковского кредита (Р. Д. Хоутри и др.);

— теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (Й. Шумпетер, Е. Хансен);

— психологическую теорию, трактующую цикл как следствие охватывающих население волн пессимистического и оптимистического настроения (А. С. Пигу, У. Берджот и др.);

— теорию недопотребления, усматривающую причину цикла в слишком большой доле дохода, идущей богатым и бережливым людям, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Д. А. Гобсон, У. Фостер, У. В. Катчингс и др.);

— теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что причиной рецессии является скорее чрезмерное, чем недостаточное инвестирование (Ф. Хайек, Л. Мизес и др.);

— теорию «солнечных пятен — погоды — урожая» (У. С. Джеванс, С. Мур)¹.

При оценке взглядов на цикличность и ее причины следует отметить, что они видоизменялись во времени вместе с изменением самой социально-экономической действительности. С учетом этого заслуживает внимания точка зрения ряда российских экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы².

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

Второй этап охватывает период с середины 1930-х до середины 1960-х гг. Выделение этого периода связано с трудами Д. Кейнса, и прежде всего с его выводом о том, что экономические кризисы (точнее, депрессии, застои) неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка. Д. Кейнс одним из первых среди западных экономистов прямо заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочета-

¹ См.: Самуэльсон П. Экономика. М., 1992. Т. 1. С. 244.

² См.: Экономическая теория национальной экономики и мирового хозяйства. М., 1997. С. 193—194.

ется с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. В качестве принципиально необходимого средства сглаживания проблем кризиса и безработицы Д. Кейнс выдвинул идею обеспечения государственного вмешательства в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует также отнести разработанную им теорию мультипликатора, которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности.

Третьим этапом в исследованиях причин экономических циклов является период с середины 1960-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 именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, согласно которой развитые государства далеко не всегда стремятся к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и стабилизации экономического равновесия, а нередко проводят так называемую проциклическую политику, т.е. провоцируют и поддерживают цикличность.

Исследование природы цикличности воспроизводства в условиях государственного регулирования экономики содействует появлению новых взглядов и концепций по данной проблеме. В их числе концепции «равновесного делового цикла» и «политического делового цикла». Первая отражает развитие идей монетаризма. Согласно этой концепции ряд государств 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 1970—1980-х гг. данная концепция активно разрабатывалась представителями теории рациональных ожиданий. Если монетаристы считают, что государство может спровоцировать цикл, пользуясь недостаточной осведомленностью людей об истинном содержании и целях различных направлений государственной экономической политики, то сторонники теории рациональных ожиданий исходят в данном вопросе из противоположных соображений. Они считают, что предприниматели и население научились благодаря происходящей информационной революции оценивать и распознавать истинные мотивы решений государственных органов и могут всякий

раз своевременно отреагировать на данные государственные решения сообразно своей выгоде. В результате цели государственной политики остаются нереализованными, а спад или подъем принимают еще более ярко выраженный характер.

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

С целью обеспечения 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 власть начинает решать противоположную задачу — поднимает уровень занятости. Это вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости поднимается, а инфляция не успевает набрать полную силу. Партия власти может обеспечить победу. В ходе президентских выборов в США в 1986 г. было много шума по поводу того, что спад производства якобы остановлен и начинается стабилизация социально-экономического положения. К сожалению, и в 1987 г. спад продолжался, а впереди ждала неминуемая депрессия.

Макроэкономический кризис обычно проходит четыре фазы.

Первая фаза — кривая (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств. При этом следует отметить, что существуют различия в степени негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли. В отраслях, поставляющих предметы повседневного 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. Имеются различия в реакции на кризис монополий и немонополизированных секторов экономики. Если в отраслях с высоким уровнем концентрации производства в период кризиса при резком сокращении объемов производства цены почти не снижаются, то в отраслях с низкой концентрацией происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

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

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

Четвертая фаза — подъем (бум). На этой стадии ускорение экономического развития проявляется 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) для нового периодического кризиса является сокращение совокупного спроса,

и снова все возвращается на круги своя: 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 объемы закупок сырья, материалов, запчастей), падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, войны, различные политические события, непредвиденные ситуации и т.д. Все это может сломать сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису.

С учетом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз кризисов ныне учеными различных направлений предлагаются разновидности циклов. В их числе:

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

— циклы Кузнеця — их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (часто эти циклы называют воспроизводственными, или строительными);

— циклы Джанглера — возникают с периодичностью 7—11 лет как итог 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.

Большое внимание в современных условиях ученые уделяют теории «длинных волн» Н. Д. Кондратьева (1892—1938). Еще в 1920-е гг., изучая вопросы динамики хозяйственной конъюнктуры в СССР, Кондратьев проводил экономические сопоставления ряда показателей, характеризующих развитие нашей экономики, с динамикой мирового капиталистического хозяйства. Исследования привели его к выработке концепции «длинных волн» капиталистического воспроизводства. Обобщив огромный статистический материал, Кондратьев доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроиз-

водства (продолжительностью 8—10 лет) существуют большие воспроизводственные циклы со средней продолжительностью в 48—55 лет. В этих циклах Кондратьев выделял две фазы, или волны: повышательную и понижательную.

Первый цикл — с 1787—1792 по 1810—1817 гг. (повышательная волна) и с 1810—1817 по 1844—1851 гг. (понижательная волна). Второй цикл — с 1844—1851 по 1870—1875 гг. (повышательная волна) и с 1870—1875 по 1890—1896 гг. (понижательная волна). Третий цикл — с 1890—1896 по 1914—1920 гг. (повышательная волна) и с 1920 по 1940 г. (понижательная волна). Согласно его расчетам следующий, четвертый, большой цикл должен был начаться с конца 1940-х гг. и продолжаться до начала 1970-х гг. (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 1990-х гг., а высшая точка повышательной волны этого пятого цикла должна быть достигнута в первом десятилетии XXI в.

Опыт развития мировой экономики показал, что кондратьевские «длинные волны» достоверно прогнозируют развитие общественного воспроизводства. Поэтому его теория взята на вооружение во многих странах мира, и в зарубежной социально-экономической литературе вполне утвердилось весьма уважительное отношение к большим циклам. Этой теории в 1980—1990-х гг. был посвящен ряд международных конференций, по итогам 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 работе «Деловые циклы» (1939 г.) 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,

это предопределяет его более глубокий и затяжной характер, так же как и повышательная волна большого цикла может оказывать позитивное влияние на преодоление кризиса.

После Кейнса западная экономическая мысль не только признала цикличность, но и углубила исследование форм, структур и причин циклов. Экономическая наука усиленно и небезуспешно ищет пути и методы нейтрализации отрицательных последствий влияния цикличности на социально-экономическое развитие общества. Произошли изменения и во взглядах сторонников марксистского подхода к цикличности. Как те, так и другие исходят в настоящее время из общих оценок цикличности по многим существенным позициям¹.

Во-первых, явление цикличности признается многомерным, 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 ее самая разрушительная фаза — экономический кризис, считается не только и не столько «общественным злом», а скорее своеобразной формой обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. Колебания экономической активности оцениваются в качестве одного из условий обновления и роста. В-третьих, выделяется характерная черта цикличности — движение происходит не по кругу, а по спирали. Поэтому цикличность признается формой прогрессивного развития общества. В-четвертых, признается необходимым 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 (периодические) кризисы перепроизводства повторяются с определенной закономерностью. Они дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и подготавливает базу для последующего кризиса. Периодический (циклический) кризис характеризуется тем, что он охватывает все сферы экономики. Он достигает большой глубины и продолжительности.

¹ См.: Экономическая теория национальной экономики и мирового хозяйства (Политэкономия). М., 1997. С. 186—187.

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

Промежуточный кризис отличается от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время течение фазы подъема или оживления. Он менее глубок и менее продолжителен по сравнению с периодическим кризисом и, как правило, носит локальный характер. Подобные кризисы имели место в капиталистических странах в 1924 и 1927 гг. А в 1953—1954 и 1960—1961 гг. такие кризисы охватили только США и Канаду.

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

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

Структурный кризис является нарушением 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. В этом отношении характерными для Запада являются энергетический, сырьевой и продовольственный кризисы, парализовавшие развитие экономики в 1970-е гг.

Перед наступлением очередного периодического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня, за которым уже скрывается перепроизводство. Но перспективы 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 следующие за ними, ничего не подозревая, накатываются и накатываются, пока, наконец, служба автоинспекции не пресечет на каком-то отрезке движение по этой трассе. Чем длиннее образуется «пробка», тем сложнее ее будет «рассасывать».

Вопросы для самоконтроля

1. В чем отличие таких понятий, как «кризис», «конфликт», «катастрофа», «коллапс»?
2. В чем проявляется разнообразие кризисов и какие существуют их типы?
3. Какие черты и свойства характеризуют особенность кризиса?
4. В чем причины возникновения кризисов?
5. Как изменяется организация в процессах ее развития?
6. Почему развитие социально-экономической системы имеет циклический характер?
7. В чем особенность экономических кризисов и какую роль они играют в развитии социально-экономических систем?

Антикризисное управление: сущность, потребность, формы

В результате изучения данной главы студент должен:

знать

- концепцию антикризисного управления, ее особенности и содержание;
- место антикризисного управления в системе управленческих знаний;
- основные категории антикризисного управления и их теоретическое и практическое назначение;
- факторы, определяющие эффективность антикризисного управления;
- необходимость и средства государственного регулирования кризисных ситуаций;

уметь

- обосновывать потребность в антикризисном управлении;
- находить необходимую информацию для оценки и решения проблем антикризисного управления;
- разрабатывать программу преобразований по профилактике и преодолению кризиса;
- создавать систему коммуникаций в соответствии с потребностями антикризисного управления;

владеть

- средствами убеждения в необходимости и важности антикризисных преобразований в организации;

- навыками комплексной мотивации повышения деловой активности персонала в условиях кризисных ситуаций.

Полезно задуматься

Существуют ли кризисы в отдельных структурных подразделениях социально-экономической системы? • Обладают ли они спецификой относительно общих экономических кризисов? • Когда и как они возникают? • Как кризисы организаций связаны с общей экономической обстановкой? • В чем специфика антикризисного управления, каков его объект и предмет?

3.1. Возможность и необходимость антикризисного управления

Как было отмечено в предыдущей главе, в развитии любой организации всегда существует опасность и вероятность наступления кризиса. Ведь причины кризиса могут быть различными: ошибки в стратегии управления, ослабление позиций в конкурентной борьбе, колебание рыночной конъюнктуры, потребность в модернизации технологии и изменении типа организации (структура, распределение функций, изменение системы ответственности и пр.), смена персонала и руководства и другие факторы развития организации. Не все из этих факторов можно предвидеть и достаточно эффективно учитывать. Поэтому к кризису следует относиться как к закономерному явлению циклического развития организации. Но многие из перечисленных факторов можно предвидеть и в той или иной мере учитывать в процессах управления. Это и определяет необходимость и сущность антикризисного управления, практическую потребность в реализации его концепции (рис. 3.1).

Главным принципом антикризисного управления является реализация готовности к кризису, его смягчение, если кризис наступил, определение и обеспечение позитивных последствий выхода из кризиса.

Область реализации антикризисного управления включает прогнозирование и мониторинг кризисных ситуаций, обнаружение ранних признаков кризисных процессов, разработку системы готовности к кризису, учитывающей его особенность, характер и причины возникновения, управление бурными процессами кризисных явлений, обеспечение безболезненного и позитивного выхода из кризиса. Позитивный выход — это приобретение нового качества развития организации.

При этом не исключены случаи, когда в управлении организацией выбирается стратегия рискованного развития и сознательная мотивация кризиса в целях инновационного обновления функционирования организации. В этом случае кризис становится как бы средством управления, средством решения проблем обновления организации. Конечно, в этом случае кризис должен быть управляемым.

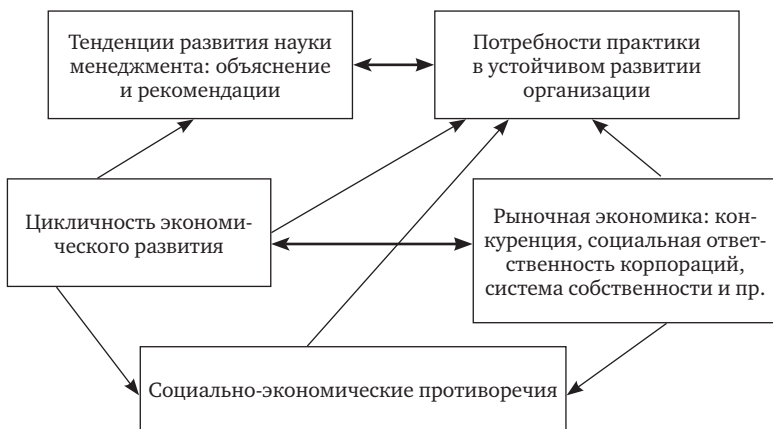


Рис. 3.1. Практическая потребность в концепции антикризисного управления

По механизму и процессам управления.

Существуют различные подходы к пониманию антикризисного управления.

1. Антикризисное управление — это управление в период кризиса. Но кризисы приходят и уходят. Решающим является профессионализм и искусство управления.

2. Антикризисное управление — это финансовая политика, не больше.

3. Управление безопасностью — вот что главное в антикризисном управлении. Может быть, так и обозначать эту проблему?

4. Всякое управление связано с рисками. Антикризисное управление — это управление рисками.

5. Антикризисное управление отражает проблему организации и профессионализма. Это бездефектное управление, исключение грубых ошибок в управленческих решениях. Главный акцент делается на разработку решений.

б. Существует концепция комплексного подхода к пониманию антикризисного управления — это тип управления, имеющего рецепторы и механизмы распознавания разнообразных кризисов, учета и использования их особенностей в практике управления. При таком понимании концепция антикризисного управления представляет собой:

- область знаний в науке менеджмента;
- оценку процессов и тенденций менеджмента, направленную на обнаружение негативных явлений и сложностей развития организации;
- приемы и средства эффективного менеджмента в условиях неустойчивости развития организации;
- гармонизацию деятельности персонала с учетом циклического развития организации.

В совокупности факторов, влияющих на кризисное развитие, различают факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой она не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии общего кризиса, это обязательно отражается на состоянии отдельной организации, но на каждой по-разному. Все зависит от характера организации и области ее деятельности. Организация может быть государственной, частной, крупной, малой, коммерческой, производственной и пр. Существует зависимость и от внутреннего ее состояния — экономического потенциала, профессионализма управления, персонала, социальной атмосферы и т.д.

Организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них путем усиления отрицательных последствий в собственном состоянии.

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

При возникновении общего кризиса в России наблюдалась картина весьма заметной дифференциации различных организаций по степени проявления их собственного кризиса. Одни организации 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 общих кризис-

ных явлений. Объясняется это многими причинами: наличием антикризисного потенциала, профессиональным управлением, стечением обстоятельств, повышенной экономической активностью и удачным риском. Все это внутренние факторы, которые противостоят внешним факторам кризиса и используются для нейтрализации последних.

Вместе с тем возможна и такая ситуация, когда организация входит в глубокий кризис даже при весьма благоприятной внешней экономической обстановке. Причиной также могут быть внутренние факторы развития, такие как деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работ, низкий профессионализм персонала, старение технологии, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и многие другие.

Наступление кризиса организации является причиной как внешних, так и внутренних факторов ее функционирования и развития.

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различны. Но очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно как бы «включать», или запускать в действие, программы антикризисного управления. Необходимо различать симптомы, факторы и причины кризиса.

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности и другие могут характеризовать положение производственной организации относительно наступления кризиса.

Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

Симптомом кризиса могут выступать как состояние показателя, так и тенденция его изменения. При этом состояние показателя может оцениваться как относительно установленной для него нормативной величины (допуски изменений), так и относительно друг друга.

Симптомом кризисного развития может быть несоответствие показателей закономерным соотношениям друг с другом либо временные параметры. Например, темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной

платы. Если этого не происходит, увеличивается опасность кризиса.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Не исключено, что причины кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Потому и необходимо различать симптомы и причины, чтобы стремиться и уметь по симптомам находить истинные причины кризиса, учитывать возможность ложных симптомов.

Симптом кризиса — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда характеризует истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по их симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

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

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

Например, инфляция является фактором кризиса, а 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 т.д.

В организации в качестве факторов кризиса могут рассматриваться 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.

Особенность антикризисного управления находит отражение в его парадигме, которую можно сформулировать следующим образом.

1. Цикличность развития организации определяет объективность кризисов.

2. Кризисы разнообразны и отличаются многими характеристиками.

Совокупность этих проблем можно представить в четырех блоках (рис. 3.3).

1. Проблемы, связанные с управлением кризисными явлениями.
2. Проблемы функционально-методологического характера.
3. Проблемы информационного и прогностического характера.
4. Проблемы санации и эффективности антикризисного управления.



Рис. 3.3. Проблематика антикризисного управления

Необходимо конкретизировать состав проблем по каждому из этих блоков. Первый блок — это проблемы управления на разных этапах циклического проявления кризисного развития организации: проблемы предотвращения распространения кризиса и поддержания жизнеспособности организации, выхода из кризиса и ликвидации последствий. На каждом этапе процесса управления должна меняться ориентация на те или иные средства механизма управления (мотивационные установки, ограничения, ответственность, система ценностей и пр.). В одном случае это может быть ужесточение организации, в другом — смягчение организационных требований, использование приемов неформального управления.

Второй блок проблем связан со сферами деятельности в объекте управления. В него входят методологические проблемы антикризисного управления, финансово-экономические и социально-психологические, организационные и правовые проблемы.

Третий блок — процессуальные проблемы антикризисного управления: прогнозирование кризисов и оценка кризисных ситуаций, готовность к риску и предвидение возможных последствий кризиса, разработка и реализация антикризисных управленческих решений и инновационных стратегий.

Четвертый блок проблем можно назвать коммуникационным. Он включает проблемы социально-экономического характера, проблемы работы с персоналом, исключения конфликтных ситуаций, мотивирования антикризисных подходов к деятельности.

Существует и еще одна весьма важная группа проблем — проблемы приоритетов управления, их выбора и реализации. Состав приоритетов весьма разнообразен. Выбор приоритетов зависит от характера проблемы, компетенций, момента времени и др. (рис. 3.4).

В реальной практике антикризисного управления все эти проблемы теснейшим образом взаимосвязаны, решение одной из них ведет к созданию условий для решения другой. Но это происходит лишь в том случае, если учитываются связи проблем, их содержательное взаимодействие, если определяются главные, ведущие проблемы. В этом проявляются и профессионализм, и искусство антикризисного управления.

Следует иметь в виду, что острота проявления различных проблем неодинакова. И не всегда представляется возможным



Рис. 3.4. Система приоритетов антикризисного управления организацией

заблаговременно ее определить и, следовательно, учесть соответствующим образом.

Антикризисное управление по комплексу своих характеристик может быть различным. В его практическом осуществлении всегда возникает проблема выбора вида, наиболее приемлемого в конкретных ситуациях функционирования и развития организации.

Различают опережающее и реактивное антикризисное управление. Они различны по своим характеристикам, назначению и последствиям (табл. 3.1). Существует целый комплекс признаков того и другого. Главным в опережающем антикризисном управлении является прогнозирование опасности возникновения кризисов, определение и обеспечение готовности к кризисным ситуациям. В реактивном антикризисном управлении главным становится своевременная реакция на возникновение кризиса, оперативные действия поддержания жизнеспособности организации, выявление позитивных моментов преодоления кризиса и выхода из него.

И тот, и другой тип антикризисного управления имеет и преимущества, и недостатки. В практике управления необходимо сочетание обоих типов.

Таблица 3.1. Основные виды антикризисного управления

Признаки сравнительного анализа	Опережающее антикризисное управление	Реактивное антикризисное управление
Целевая установка	Поддержание устойчивости. Готовность к кризисным ситуациям. Профилактика случайных кризисов	Оперативные действия по выживаемости системы
Временные ограничения	Прогнозируемый период до возникновения угрозы кризиса	Моменты явной угрозы наступления кризиса (банкротства)
Ресурсные ограничения	Сравнительно мягкие	Предельно жесткие
Информационные потребности	О состоянии внешней и внутренней среды. Научно-аналитическая информация	Оперативная информация о состоянии внутренней среды
Необходимые темпы изменений	Ритмичность прогнозно-аналитической работы. Спокойные темпы	Высокие темпы работы. Дефицит времени. Стрессовые ситуации
Уровень неопределенности	Относительно высокий, но зависит от методик и сроков прогнозирования	Средний или низкий, зависит от информационного обеспечения управления
Степень централизации управления	Относительно невысокая, отвечающая потребностям нормальной ритмичной работы	Завышенная с усилением контроля и ответственности
Сочетание стратегических и тактических решений	Оправдывается задачами предотвращения угроз и использованием возможностей	Преимущественно тактические решения с разработкой замыслов послекризисной стратегии

3.3. Фактор коммуникаций в антикризисном управлении

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе. Но это представление не всегда согласуется с пониманием того, что в основе функционирования и развития социально-экономической системы лежит деятельность человека, который стремится управлять своей деятельностью, расширять

сферу управления, т.е. снижать долю неуправляемых процессов. И в определенной мере ему это удается.

Опорой антикризисного управления и главным фактором его осуществления должен быть человек. Его заинтересованность, активность, творческий потенциал имеют большое значение, ибо они являются коммуникационной основой управления. Эти качества человека формируют коммуникации, т.е. отношения между людьми. И от этих отношений, от коммуникаций, зависят возможности и успех управления (рис. 3.5).

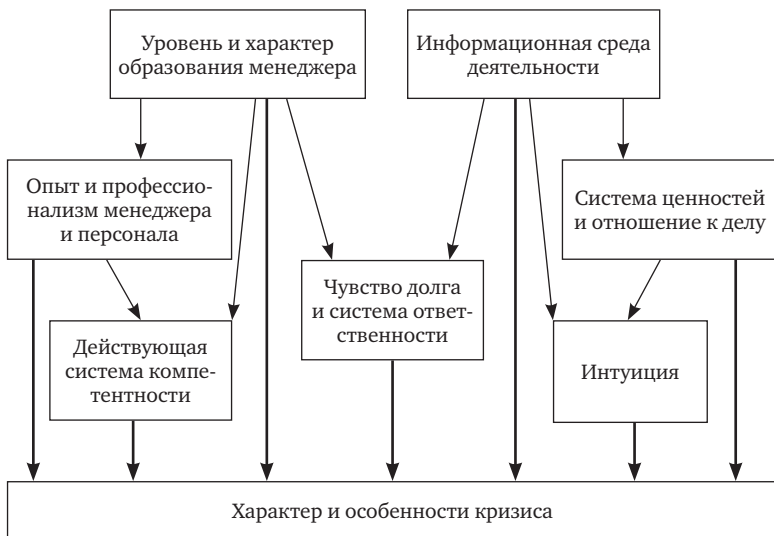


Рис. 3.5. Роль человеческого фактора в кризисных ситуациях

Может быть, следует предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из тенденций развития социально-экономических систем? А в настоящий момент кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления?

Такое утверждение выглядит логичным. Но практика развития общества и экономики во всех исторических формациях 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, а в большинстве случаев — и фактором преодоления кризиса.

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

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

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

Напомним, человеческий фактор — это система коммуникаций в организации, которая отражает отношения между людьми.

Антикризисное развитие — это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного с позиций интересов человека развития.

Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их протеканием.

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, и она определяется всеми его качествами — опытом, образованием, отношением к действительности и людям, организацией, методологическими подходами и т.д.

Будучи объективным явлением, кризис всегда несет в себе факторы человеческой природы — менталитет, культуру, инте-

ресы, общественное сознание, уровень образованности, мировоззрение.

В реализации антикризисного управления повышается роль его креативной составляющей. Большинство проблем антикризисного управления требует творческого подхода к их решению. Креативность деятельности является одной из важнейших характеристик антикризисного управления.

В современном развитии организации происходят стремительные изменения, поэтому учитывать их особенности становится все труднее и труднее. Меняется характер проблем, с которыми сталкивается менеджер. Меняется человек, которым управляет менеджер, меняются его интересы и ценности, и направления этих изменений вполне определенным образом требуют творческого подхода к управлению.

Сегодня интеллектуальная деятельность играет все большую роль в развитии производства и общества. Ее главной особенностью является то, что она требует вдохновения, творчества, а также определенного уровня образования и культуры. Все это должно находить отражение в антикризисном управлении.

Процессы усложнения тенденций развития организации увеличивают цену ошибок и повышают роль интеллектуальности, от которой зависят научный подход, овладение новыми технологиями и их совершенствование.

Антикризисное управление должно опираться на творчество персонала и предполагает творческий подход менеджера к решению всех проблем. При этом творчество рассматривается как поиск неординарных, нестандартных подходов, раскрепощение интеллектуальной фантазии, стремление увидеть будущее, желание и возможность реализации индивидуальности.

Антикризисное управление организацией можно рассматривать с позиций величины и уровня его креативного потенциала — одной из важнейших характеристик современного менеджмента вообще.

Креативный потенциал — это способность и возможность реализации в практической деятельности творческого подхода к менеджменту и в менеджменте.

Понятие «потенциал» очень широко используется для характеристики деятельности человека. Оно означает возможности использования различных ресурсов в их совокупности и системной связи. Это ресурсы знаний, информации, опыта, времени, технических средств и др.

Понятие «потенциал» включает и запасы экономических, в том числе финансовых, социальных (ресурс доверия, уважения и поддержки), организационных (проверенный опыт определенных типов организации) ресурсов. Интеллектуально-творческие способности человека также являются ресурсом его успешной деятельности. А возможность использования этого ресурса отражает понятие креативного потенциала.

Креативный потенциал присущ не только отдельной личности, но и коллективу в целом. Он характеризует интегральный интеллект и атмосферу творчества, исследовательский подход к решению проблем.

3.4. Преобразования в антикризисном управлении

В последнее время возрастает внимание к концепции управления преобразованиями. Это вызвано идеями антикризисного управления, ускорения развития, управления временем, идеями стратегического и инновационного менеджмента, креативизацией менеджмента.

Понятие «преобразование» часто отождествляют с понятиями «изменения», «инновации», «проектирование», «совершенствование». Тождественное использование этих понятий нередко нарушает логику построения концепции современного менеджмента. В то же время ни одно из этих понятий невозможно исключить из концепции современного менеджмента. Каждое отражает определенную грань и ракурс видения проблем менеджмента, каждое имеет не только сугубо теоретическое, но и практическое значение. Понятие «преобразование» по объему и содержательной специфике не является абсолютно тождественным понятию «изменения».

Не всякие изменения можно назвать преобразованием, если под преобразованием понимать сознательно осуществляемые изменения, которые создают новые условия и возможности для эффективного развития организации. Преобразования — это изменения, ориентированные на развитие. Конечно, преобразования лежат в основе и стратегии, и инновации, конечно, они определяют содержание всех проектов по совершенствованию деятельности, в том числе управления. Преобразования — это управляемые изменения и результат управленческих действий в области развития организации.

Преобразования, как и изменения, могут быть различными. Именно в типологии преобразований находят отражение понятия «стратегия», «инновация», «проект». Они характеризуют тип преобразований и соотносятся с ними как общее и конкретное. Действительно, преобразования могут быть стратегическим и могут не быть такими, они могут отражать инновации и не иметь инновационного потенциала. Такое возможно при определенных типах развития, например количественный рост при стабильных параметрах качества. То же самое можно сказать и относительно понятия «проект».

Известно, что менеджмент всегда обладает определенными приоритетами и имеет вполне определенные ориентиры развития как организации в целом, так и своего собственного. Это проявляется в самых различных характеристиках менеджмента: организации, функциональном содержании, целях, механизмах и пр. Существует стратегический, инновационный, антикризисный, проектный, креативный и другие виды менеджмента. Оценивая проблемы развития современного менеджмента, есть смысл говорить о реальности и большом значении фактора преобразований в менеджменте. Преобразующее содержание менеджмента отражает потребность современного менеджмента и экономики в усиленном внимании не только к стратегии поведения организации на рынке и осуществлению для этого необходимых инноваций, но и к процессам неуклонного и, что очень важно, ускоряющегося и антикризисного развития. Стратегии бывают разными, и не всегда они ориентированы на развитие в глубоком понимании этого слова. Можно говорить и о качестве развития как о комплексе характеристик, отражающих совокупные изменения, происходящие в организации. Именно качество развития характеризует преобразование в том его понимании, которое дано в определении.

Преобразующий фактор менеджмента опирается на три очень важных в современных условиях понятия: «качество», «развитие», «преобразования». Можно говорить о преобразующем менеджменте, который характеризует одну из граней сущности антикризисного управления.

Существенными факторами формирования и реализации преобразующего менеджмента являются следующие.

1. Цель менеджмента и его результат в виде потенциала развития. Преобразования необходимы не сами по себе, а для того, чтобы организация уверенно развивалась в соответствии с принятой целью. Цель интегрирует преобразования и повышает

эффективность менеджмента. Преобразования формируют стратегическую программу развития.

2. Механизм менеджмента, ориентированный на разработку и восприятие преобразований. Преобразующий менеджмент должен обладать необходимыми средствами воздействия для создания благоприятной среды и практической реализации преобразований.

3. Конечно, преобразования требуют определенных ресурсов. Но не всегда это связано с привлечением дополнительных ресурсов. Все зависит от характера, масштабов преобразований. Иногда может быть достаточным перераспределение ресурсов, их реструктуризация, изменение порядка использования.

4. Система мотивации творчества, поиска нового, экспериментирование, обмен идеями и пр. Это важнейший фактор преобразующего менеджмента, создание креативной атмосферы деятельности, закрепощенности идей и мыслей.

5. Преобразующий менеджмент возможен лишь в определенных организационных условиях. Это гибкое делегирование полномочий, создание творческих коллективов, расширение участия персонала в решении ключевых проблем развития организации.

6. Важным фактором является качество стратегии развития организации и сочетание ее с тактической составляющей менеджмента. Это находит выражение в практической концепции менеджмента, построенной по принципам такого сочетания и опирающейся на мониторинг изменяющихся условий развития, как внешних, так и внутренних.

7. Большое значение в преобразующем менеджменте имеет личность самого менеджера, его профессионализм и искусство управления, интеллектуальный потенциал и опыт, его знания и практические навыки коммуникативной деятельности.

8. Многое зависит и от качества персонала. Человеческий капитал персонала, в самых различных видах его проявления, весьма способствует практическому утверждению преобразующего менеджмента. Но человеческий капитал сам по себе является результатом определенных преобразований в области образования, организации жизнедеятельности, мотивации, лидерства и пр.

9. Можно назвать еще один очень важный фактор, играющий значительную роль в проявлении потребности и формировании преобразующего менеджмента, — фактор конкуренции и конкурентоспособности организации. Обострение кон-

курении, как правило, заставляет искать новые возможности и пути развития. Преобразования становятся острой необходимостью. Но они не возникают сами по себе, процессами их разработки и реализации надо управлять, необходим преобразующий менеджмент.

В основе возникновения и оформления преобразующего менеджмента лежат новые идеи преобразований, которые должны появляться, и для этого надо создавать необходимые условия, принимать и реализовывать их в той части, которая определяет эффективность развития организации.

В процессах преобразующего менеджмента наблюдается активное движение идей преобразования. Существуют три направления этого движения: от вершины иерархии системы управления на нижние ее ступени, инициативное движение идей с нижних ступеней иерархии на верхние и межфункциональное направление, которое иногда называют диагональным, потому что оно как бы пересекает иерархию по диагонали.

Важным обстоятельством преобразующего менеджмента является интеграция этих потоков идей.

Очень часто приоритет идей преобразования отдается первому лицу в организации — менеджеру. Действует принцип: «ему виднее». Но все ли может видеть заваленный текучкой менеджер? Да, у него больше информационных возможностей, но может быть меньше фантазии. А ведь любые принципиально новые идеи рождаются из фантазии. Конечно, менеджер обязан иметь определенный креативный потенциал и должен, и может разрабатывать идеи преобразований и «зажигать» этими идеями персонал организации. Но при этом необходимо внимательно и непредвзято относиться к встречным идеям, идущим снизу, воспринимать и анализировать их, поддерживать инициативу, создавать атмосферу свободного обмена идеями. Очень часто встречные идеи противоречат друг другу и могут не соответствовать идеям самого менеджера. Это может его раздражать, порождать настороженное отношение к авторам этих идей, видеть в них противодействие его позиции.

Но ведь именно противоречия рождают и новые подходы, и новые идеи. Противоречия питают мысли, и в этом их ценность. Не следует избегать противоречий, надо изучать их содержание и происхождение, а может быть, в чем-то и учитывать при корректировке идей.

Но иногда представление идеи содержит скрытые цели противодействия управлению, интересы переключения внимания,

интересы карьерного типа и т.д. Это все проблемы латентного менеджмента. Очевидно, преобразующий менеджмент должен быть «очищен» от таких факторов путем создания благоприятного социально-психологического климата, атмосферы открытости и прозрачности, эффективной организацией деятельности, при которой действуют известные всем принципы и нормы, а не индивидуальные пристрастия, симпатии или антипатии.

Диагональное движение идей в системе преобразующего менеджмента (а это одна из его важнейших особенностей) отражает их профессиональную разработку. При согласовании этого движения с другими направлениями происходит профессиональное обогащение идей и оформление их практической значимости.

Важную роль в преобразующем менеджменте играет образование, под которым в данном случае понимаются не только полученная профессия, документ об окончании учебного заведения и присвоения квалификации. В концепции преобразующего менеджмента образование — это постоянный и непрерывный процесс развития способностей, повышения интеллектуального уровня и творческого потенциала персонала в процессах его деятельности в организации. Это не просто переподготовка и повышение квалификации, это общий рост образовательного уровня. Такой подход соответствует, во-первых, пониманию роли человеческого капитала в преобразующем менеджменте, во-вторых, необходимости поиска идей преобразований в образовательных контактах работников различных уровней менеджмента и различных подразделений организации. В процессе образования всегда возникают новые идеи.

Образование как необходимый элемент преобразующего менеджмента должно быть предметом управления и может быть организовано в различных формах. Фирма или компания может иметь собственную образовательную структуру, в которой все сотрудники регулярно проходят те или иные образовательные программы. Не просто программы переподготовки и повышения профессиональной квалификации, а именно образовательные программы. В этом случае важную роль в преобразующем менеджменте играют следующие приоритеты:

- 1) качество образовательных процессов;
- 2) формирование и развитие корпоративной культуры;
- 3) эффективные технологии образования, способствующие развитию творческих навыков и умений;
- 4) инновационный характер образования — освоение новых идей и подходов, новых достижений науки и практики;

5) формирование исследовательских установок в любом виде деятельности, поиск нового качества и возможностей развития;

6) расширение проблемного диапазона мышления посредством соединения и сочетания знаний из разных областей деятельности человека;

7) психологическая настройка на инициативность поведения и доброжелательность в оценках коллег.

Но организовать формирование и движение новых идей и даже принять программу преобразований в виде соответствующих решений — это еще не весь преобразующий менеджмент. Главное — реализация новых идей, программ, подходов, начинаний и пр.

В успешной реализации преобразующего менеджмента действует два фактора: возможность убедить персонал в принятии тех или иных преобразований и реакция персонала на преобразования.

Убеждение в необходимости и важности преобразований зависит от авторитета менеджера, технологии и степени разработки программы преобразований, обоснования их необходимости, понимания персоналом целей и содержания преобразований, компетенций персонала, инновационной атмосферы организации. Все это не рождается само по себе, а является результатом управления.

Реакция персонала на преобразования может быть настроенной, «прохладной», благожелательной, инициативной, а может проявляться и в виде непонимания, противодействия, саботирования. Это фактор управляемости, который играет существенную роль в преобразующем менеджменте.

Действие этих факторов помимо всего прочего зависит и от сложности преобразований. Ведь преобразования предполагают решение проблем развития, и эти проблемы различны. Вот почему образование является важным условием преобразующего менеджмента. Оно необходимо не только для аккумуляции идей, но и для их понимания и позитивного восприятия.

Преобразующий менеджмент имеет исключительно большое значение для антикризисного управления. Как менеджмент, ориентированный на развитие, он может и должен смягчать пики циклического развития организации, своевременно преобразовывать ее в новое качество развития, предполагать позитивные выходы из кризисных ситуаций.

Существуют преобразования процессные, продуктовые и ресурсные. Процессные преобразования изменяют все про-

цессы функционирования организации, преобразования продуктовые определяют изменения в результате менеджмента, преобразования ресурсные связаны с перераспределением и использованием ресурсов.

Процессные преобразования в антикризисном менеджменте включают следующие изменения и нововведения:

1) в процессах взаимодействия организации с внешней средой (организация сбытовой и закупочной деятельности, схемы сотрудничества, выбор партнеров и др.);

2) в процессах менеджмента путем движения материальных запасов и денежных средств (логистические преобразования);

3) в процессах информационно-аналитического обеспечения менеджмента (оперативность, достоверность, своевременность, аналитическая ценность и пр.);

4) технологические — в процессах производства продукта, услуги и пр.;

5) организационные — в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и т.д.

Процессные преобразования ориентированы на экономию всех видов издержек, времени, повышение качества работы. В этом случае они могут быть непосредственным источником дополнительной прибыли.

Особенностью процессных преобразований является краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

Продуктовые преобразования заключаются в выборе и освоении новых видов продуктов и услуг. Конечно, для этого в производственных организациях необходимо ввести новые технологии или технические решения. Это можно сделать путем покупки изобретения или приглашения на работу новых работников, способных разработать новые технологии, или своими силами, мобилизуя интеллектуальные ресурсы, находя новые технические решения.

При разработке продуктовых преобразований всегда возникает необходимость выбора тех, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования организации, ее 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 может работать предприятие;

— товары и услуги, новые для предприятия, но не новые для рынка и поэтому требующие от предприятия освоения рынка;

— товары и услуги, новые как для предприятия, так и для рынка, требующие не только освоения производства, но и создания рынка.

Возможна классификация продуктовых преобразований не только по критериям новизны для предприятия и рынка, но и по другим критериям.

По жизненному циклу продукта или услуги можно выделить следующие продуктовые преобразования:

— с длительным жизненным циклом;

— с коротким жизненным циклом;

— требующие значительного научно-технического задела;

— капиталоемкие;

— некапиталоемкие;

— с коротким сроком окупаемости;

— с длительным сроком окупаемости.

Эти виды преобразований, как правило, существуют в определенном сочетании своих типологических свойств. И это сочетание играет важную роль в различных ситуациях антикризисного управления.

Ресурсные преобразования состоят, как правило, в реконструкции основных факторов функционирования предприятия. Они включают:

— реорганизацию предприятия в различных факторах его функционирования: управление, организация производства, работа с персоналом и пр.;

— перераспределение или реструктуризацию материальных, а также 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 они 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 подчас весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются.

В совокупности преобразований всегда существуют ведущие и системообразующие. Ресурсные преобразования в антикризисном управлении играют различную роль в зависимости от состояния организации по отношению к возможному или реальному (наступившему) кризису.

Все три вида преобразований получают особое содержание при санации предприятия.

Процессными преобразованиями в санации предприятий являются изменения и новшества, которые вводятся в процессы управления и организации производства и способны привести к скорейшим результатам в его оздоровлении.

Таковыми процессными преобразованиями являются усовершенствования, не затрагивающие выпускаемого предприятием продукта. Кроме того, это преобразования, не требующие стартовых инвестиций и времени для их реализации.

Продуктовые антикризисные преобразования обычно считаются среднесрочными, т.е. по своей окупаемости и влиянию на финансовое оздоровление предприятия менее оперативными, чем процессные преобразования, и более оперативными, т.е. успевающими дать отдачу, чем ресурсные преобразования.

Продуктовые преобразования нацелены на переключение предприятия с невыгодных на более выгодные виды бизнеса. Это позволяет фирме как выйти в прибыльный режим работы с точки зрения соотношения текущих затрат и результатов, так и повысить финансовую привлекательность для инвесторов и кредиторов.

Существуют различные подходы к продуктовым преобразованиям: консервативный и радикальный.

Консервативный подход к выбору новых, более выгодных продуктов или услуг наиболее приемлем для финансово-кризисных фирм, ограниченных как в возможностях финансировать значительные стартовые инвестиции в новый бизнес, так и в сроке окупаемости этих инвестиций.

Консервативный подход к продуктовым преобразованиям сводится к выбору для освоения таких продуктов, услуг или операций, которые бы опирались:

— на уже созданный технологический, а также коммерческий задел фирмы (закупочные и сбытовые связи);

— имеющиеся у предприятия специальное технологическое оборудование и оснастку, запасы материалов;

— ранее начатые фирмой инвестиционные проекты.

Ограниченное в своих финансовых возможностях предприятие должно выбирать такие продуктовые новшества, которые ему максимально «удобно» осваивать, минимизируя потребность в дополнительных инвестициях и опираясь на имеющиеся специальные материальные и нематериальные активы, а также стремясь к возможно более быстрой окупаемости резко ограниченных собственных средств, выделенных для инвестирования.

Радикальный подход предполагает выбор предприятием не только нового продукта или услуги, но и наиболее платежеспособного сегмента рынка, на котором предприятию будет выгодно работать.

При этом подходе фирма должна решать: «на кого работать», кому что-либо предлагать к продаже, на какую группу потребителей, имеющую максимальную суммарную платежеспособность, ориентироваться.

Радикальный подход к выбору нового продукта можно выразить следующим алгоритмом.

1. Необходимо провести морфологический анализ возможных целевых сегментов рынка для предприятия или фирмы. Здесь непосредственной целью является выявление необычных сегментов рынка.

2. Найденные нетрадиционные по платежеспособности сегменты рынка необходимо проверить на их действительную платежеспособность.

3. Для выявленных перспективных сегментов рынка следует определить специфические потребности потенциальных покупателей. При этом необходимо стараться определить 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 и с какими единовременными затратами и расходами предприятие может освоить выбранный новый продукт (услугу, вид деятельности и пр.). Необходимо также учитывать, при какой внутренней норме доходности в сравнении с сопоставимой по рискам финансовой альтернативе вложения тех же средств возможно освоить новый продукт.

б. При переключении предприятия на новый продукт мобилизуются сторонние инвестиции. Необходимость привлечения существующих сторонних партнерских и кредитных инвестиций обуславливает готовность делиться прибылями от реализации инвестиционных проектов в виде дивидендов новым акционерам.

При радикальном подходе 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 ключевых технических решений в этих технологиях в секрете. Такая инновационная монополия может быть использована для получения монопольной сверхприбыли.

При радикальном подходе акцент делается не на удовлетворяемые полностью потребности, а на не полностью удовлетворяемые потребности.

При консервативном подходе проявляется стремление как можно дольше использовать возможности удовлетворения существующей потребности.

Ресурсные преобразования (иногда их называют аллокационными) представляют собой новшества в распределении (размещении — англ. *allocation*) всех ресурсов фирмы. В финансовом отношении они предполагают перераспределение средств фирмы между различными видами ее имущества (активов).

Реальная природа ресурсных преобразований сводится к определенной схеме реорганизации фирмы. Можно выделить несколько схем такого типа ресурсных преобразований: дробление фирмы, слияние фирм, поглощение фирмы. Эти схемы реорганизации не являются альтернативными. Они могут пересекаться, сочетаться определенным образом.

Дробление фирмы

Преобразования в виде дробления фирмы (особенно в финансово-кризисных ситуациях) сводятся к выделению из ее состава в качестве подконтрольных, но оперативно самостоятельных юридических лиц (дочерних предприятий или фирм) бывших подразделений или структурных единиц, которые до сих пор 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 (цеха, участки, отделы, лаборатории и пр.).

Это осуществляется 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 будет взиматься, а будет капитализоваться по определенной ставке дисконта и рассматриваться как взнос в уставный фонд учреждаемого предприятия;

— приобретения относительно небольшой части акций вновь учреждаемого или оформляемого как самостоятельное дочернее предприятие за «живые» деньги путем внесения в его уставный фонд безналичных либо наличных денежных фондов.

Дробление фирмы при этом происходит так, что 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 материнской фирмы на выделяемые из нее в качестве юридических лиц образования в «ядре» образующегося конгломерата обязательно оставляются научно-технические подразделения, такие как исследовательский центр, центральная научно-исследовательская лаборатория, НИИ, КБ. Их разработки патентуются на имя материнской фирмы и предоставляются дочерним предприятиям. Оставляют также подразделения, обслуживающие оборудование дочерних предприятий, инфраструктурные и вспомогательные подразделения, например инструментальное, транспортное и заготовительное хозяйства, финансово-бухгалтерский центр, а также подразделения, предоставляющие социальные услуги (жилищно-коммунальные службы, котельные, столовые, пансионаты и др.).

Экономический смысл такого дробления крупной фирмы заключается в следующем.

1. Выделяются 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 эти проекты.

Заинтересованные в таких проектах инвесторы (чаще всего это венчурные инвесторы) предпочитают инвестировать в проекты, а не в целом в фирмы. Это дает больше гарантий того, что кредиты или вклады в приобретение акций, в специализированные на одном продукте предприятия, не будут размазаны в материнской многопродуктовой, многопрофильной фирме по многим, не интересующим инвестора проектам или видам продукции.

Если же материнская фирма является финансово-кризисной, заинтересованные в конкретном коммерчески перспективном проекте инвесторы при вложении средств в дочерние предприятия могут быть более уверены в том, что их помещенные в проект средства не будут использованы для покрытия первоочередных просроченных задолженностей (по заработной плате, налогам и пр.) неплатежеспособной материнской фирмы. Ведь перекачать материнской фирме средства, вложенные в имеющее отдельный, контролируемый налоговыми органами и аудитом баланс самостоятельного дочернего предприятия, 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 (унитарного) предприятия может быть облегчена тем, что из материнской фирмы в качестве юридически отдельных, имеющих самостоятельный баланс предприятий выделяются заведомо коммерчески неперспективные бизнесы, продуктовые линии. Тогда они явятся кандидатами на банкротство, которое только в ограниченной мере затронет имущество выделившей их из своего состава материнской фирмы. Эта мера будет определяться величиной имущества, вложенного последней в уставный капитал дочернего предприятия за долги которого учредители имеют лишь ограниченную указанной величиной ответственность. Проиграют от банкротства таким образом выделенных дочерних предприятий лишь их кредиторы, не получившие возврата кредита банки, поставщики неоплаченных покупных ресурсов, на оплату долгов которым не хватит капитала рассматриваемых заведомо банкротящихся дочерних предприятий.

Однако может получиться так, что выделяемые из материнской фирмы подразделения, специализировавшиеся на невы-

годных продуктах, после того как они получают самостоятельный юридический статус, сумеют поправить свои дела, начать работать с прибылями. Получившие самостоятельность менеджеры проявят предпринимательскую инициативу в найме персонала, закупках, сбыте продукции и т.д. Это даст шанс на выживание.

Выделение убыточных подразделений в дочерние предприятия, кроме того, позволяет переместить заботы о санации соответствующих бизнесов на заинтересованных в их продолжении руководителей (опыт, квалификация, персонал и пр.). 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 берутся за новые бизнесы, т.е. виды деятельности, инвестиционные проекты повышенной рискованности. В этой ситуации их выделение также пойдет на пользу материнской санируемой фирме. Действительно:

— 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 выделенное дочернее предприятие в результате рискованных операций все-таки станет коммерчески успешным, то обладающая стопроцентным контролем над ним материнская фирма сумеет найти формы получения доступа к заработанным дочерним предприятием прибылям. Это и оформление владельцев материнской фирмы на завышенную заработную плату в дочернее предприятие, и даже его ликвидация. «Мавр сделал свое дело — мавр может уходить».

3. Выделение из материнской фирмы перспективных или, наоборот, заведомо банкротных или рискованных подразделений предполагает, что материнская фирма еще не становится холдинговым предприятием, которое лишь контролирует дочерние образования, а остается фирмой, в которой сохраняются решающие функциональные и вспомогательные службы: основные производственные, а также инфраструктурные и вспомогательные производственные, социальные подразделения, научно-исследовательский и конструкторско-технологический центры.

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 вспомогательными 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 осуществлять по единой схеме консолидацию балансов дочерних предприятий в единый финансово-привлекательный баланс корпорации.

В централизации ключевых функций развития большую роль играет и возможность проведения анализа вложений свободных финансовых средств в новые проекты, которые обещают, как минимум, безрисковую ставку доходности плюс премии за риск операций по проекту, а также проведение политики материнской фирмы по слиянию с поставщиками или поглощению поставщиков, критичных для ее филиалов и трудных по доступу к закупкам у них необходимых ресурсов.

Большое значение имеет и возможность проведения единой технической политики и своевременного проведения обновления продукции или реконструкции, расширения производственных мощностей, осуществления маневрирования средствами, зарабатываемыми на краткосрочных, деловых проектах, которые реализуют эффективные, но долгосрочные проекты. Здесь возможно изымать средства в виде дивидендов, они могут также выкачиваться 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. И наоборот, 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.

тия, в которые вложены средства группы и которые нуждаются в кадровом укреплении.

Исследовательский и конструкторско-технологический центр фирмы сосредоточивает в себе 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.) активами.

Инфраструктурные и вспомогательные производственные подразделения располагают общей транспортной базой, телефонным коммутатором, экологической службой и пр.

Социальные инфраструктурные подразделения «цементируют» фирму социальными активами, которые могут использоваться как рычаги повышения производительности, решения социальных конфликтов и пр.

В интересах поддержания стратегических перспектив своего развития материнское предприятие («ядро» дробящейся компании) должно сохранить в себе также такие подразделения, как:

- централизованный отдел кадров (ЦОК), отслеживающий и анализирующий трудовые отношения с важнейшими работниками — носителями коммерческого успеха;

- 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, который должен обеспечить мобилизацию капитала на перспективных направлениях развития.

4. Реорганизация финансово-кризисного крупного предприятия должна предполагать, что по наиболее эффективным из имеющихся у него перспективных инвестиционных проектов, требующих привлечения стороннего заемного или партнерского капитала, следует учреждать совершенно новые (не на базе существующих подразделений) юридически самостоятельные фирмы.

Речь идет об учреждении так называемых внешних венчуров, т.е. дочерних предприятий, созданных под вновь начинаемый или ранее начатый, но нереализованный инновационный

проект, 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 — и необязательно в виде дивидендов с объявляемых прибылей. В то же время учредительские взносы материнской компании в указанные внешние венчуры могут быть настолько небольшими, что даже при неудаче реализуемых ими проектов эта компания не понесет значительных потерь.

Бывает и так, что 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.

Возможное положительное влияние учреждения внешних венчуров на финансовое оздоровление материнского предприятия определяется следующими факторами:

— повышаются шансы привлечь сторонний капитал именно в такие отделенные от финансово-кризисной материнской фирмы образования, на которых не «висят» ее долги и из которых как имеющих отдельный баланс затруднена «перекачка» средств, полученных под привлекательный проект, в материнское предприятие для покрытия его наиболее срочных долгов;

— обеспечивается возможность для потенциальных венчурных инвесторов делать инвестиции именно в привлекающий их проект, а не в вызывающую их сомнение по платежеспособности материнскую фирму;

— инициаторам финансово перспективных инновационных проектов из числа работников реорганизуемого крупного кризисного предприятия путем назначения их на должности менеджеров подобных внешних венчуров предоставляется возможность проявить 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.

Но дробление предприятия — не идеальный вариант его преобразования. Существуют как факторы успеха, так и критические моменты этих мероприятий. И то и другое необходимо предвидеть и учитывать.

1. Дробление финансово-кризисного единого предприятия должно быть таким, чтобы не разрушить экономически выгодного взаимодействия по поводу выпуска технически сложных, наукоемких изделий. А такая опасность существует. Не исключается возможность того, что ранее единая корпорация после реорганизации не сможет выпускать конкурентоспособную продукцию, требующую сложной кооперации. Ей придется переходить 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 такого рода продукции корпорация и ее отдельные дочерние фирмы столкнутся с гораздо большей конкуренцией в силу наличия менее высоких барьеров для входа на эти рынки, меньших капиталовложений в этот продукт, более доступных технологий. Это не может не отразиться на финансовых результатах.

Опасность разрушения внутрифирменной кооперации при выпуске технически сложной продукции существенна, поскольку дочерние фирмы со временем могут обнаружить, что им более выгодно прекратить выпускать компоненты для продукции других дочерних фирм, перейдя на выпуск совершенно иных и по отдельности гораздо более прибыльных товаров и услуг.

Кроме того, важно обеспечить, чтобы поставки внутри раздробленной ранее единой корпорации оставались более качественными и дешевыми внутри корпорации, чем при использовании тех же поставок от специализированных и имеющих отлаженные технологии внешних производителей.

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.

Таким рычагом влияния помимо всего прочего может быть сохранение активов, а именно:

— ключевых материальных производственных активов (недвижимость, т.е. помещения, земля, а также оборудование и др.);

— универсальных материальных производственных активов (тепловые коммуникации, связь, энергооборудование, санитарные службы и пр.);

— материальных непроизводственных активов (столовая, жилье, ясли и т.д.);

— нематериальных научно-технических активов в виде ноу-хау (технологии, изобретения, авторские права и т.п.);

— нематериальных активов общего назначения (товарный знак, фирменный логотип, права на льготные контракты и пр.).

Эти активы, сохраняемые в материнской компании, позволяют оказывать стратегическое и тактическое воздействие на дочерние фирмы. Формы такого воздействия могут быть следующими:

— 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 достаточно угрозы их применения, заложенной в условиях разделения фирмы.

2. Контрольные пакеты материнской фирмы-холдинга могут быть очень быстро «размыты». Это может произойти 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 все равно может резко уменьшиться при реализации дочерней фирмой перспективных инвестиционных проектов. Понадобятся дополнительные капиталовложения, которые дочерняя фирма может получить от внешних инвесторов в обмен на акции материнской фирмы. Когда у материнской

фирмы нет средств для приобретения новых акций дочерней фирмы, учредитель вынужден давать разрешение на такие операции путем голосования своими акциями на собрании акционеров дочерней фирмы. Таким образом, происходит перераспределение долей в собственном капитале дочерней фирмы не в пользу материнской компании;

— главный учредитель, если он продолжает оставаться на грани банкротства, может оказаться перед необходимостью погашать часть своих долгов находящимися в его собственности акциями дочерних коммерчески успешных фирм. В этом случае он может лишиться акций, если эти акции 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 будет склонно, вместо того чтобы при необходимости помочь дочерним фирмам в реализации финансово перспективных проектов, соглашаться на непосредственное «размывание» своей доли, помогать им получать инвестиционные кредиты, предоставляя гарантии своими пакетами акций в дочерних фирмах по этим кредитам. Здесь также возможна потеря гарантом заложенных пакетов акций.

Таким образом, обобщая сказанное выше, можно сделать вывод, что «размывание» доли финансово-кризисного материнского предприятия-холдинга в его выделенных дочерних структурах практически неизбежно. Поэтому, для того чтобы удержать свой контроль над выделяемыми дочерними фирмами, такому предприятию тем более необходимо 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 в нем сохраняет за собой не только чисто стратегические функции «держания» контрольных пакетов акций дочерних фирм. Материнское предприятие продолжает хозяйственную деятельность в интересах обеспечения выпуска дочерними фирмами 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 если она приобретает вид концерна, не будет действовать из-за влияния человеческого фактора. Может сказаться эффект несработанности руководящего звена менеджмента материнской компании и ее дочерних структур. Те, кто ранее занимали должности всего лишь руководителей подразделений или структурных единиц, а теперь стали директорами юридически самостоятельных фирм, могут в своей повседневной деятельности не прислушиваться к текущим неформальным указаниям 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, своевременности управленческих решений, да и с точки зрения организационных факторов.

Самое главное — будет теряться оперативность в управлении единым технологическим процессом выпуска продукции, по которой существует четко координируемая кооперация внутри концерна. А частая смена чересчур самостоятельных 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 являться постоянная индивидуальная работа с командой первых лиц вновь образуемой группы предприятий: подбор команды, мотивация интегративных качеств ее работы.

Реальная ситуация на предприятии, где вводятся ресурсные новшества, может быть такой, что его подразделения или структурные единицы — кандидаты на выделение в качестве специализированных на отдельных продуктах дочерних фирм — не обязательно будут жестко специализироваться 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. Решающим фактором здесь должна служить доля подобных коллективных продуктов в объеме продаж реорганизуемого пред-

приятия, 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 подумать, а не будет ли более экономичным заменить отдельные звенья внутрифирменной кооперации на внешние поставки от независимых поставщиков, способных иногда обеспечивать более качественные и дешевые материалы. Но это требует пересмотра устоявшегося на предприятии соотношения приоритетов между вертикальной интегрированностью по профильной для себя продукции и объемом контракции при ее выпуске.

При выделении из состава предприятия дочерних фирм, которые быстро могут оказаться банкротами, желательно передать этим фирмам не только активы, но и их долю заемных пассивов, накопившиеся в результате деятельности тех подразделений материнской компании, которые теперь будут самостоятельными юридическими лицами. Однако это может не получиться по техническим (процессуальным) причинам. Но в итоге подобной реорганизации можно избавиться лишь 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) поначалу полуфиктивные дочерние фирмы (без определенных видов закреплённой за ними деятельности) только для того, чтобы эти фирмы могли за бесценок скупать просроченные долги материнского предприятия, тем самым нейтрализуя их и получая возможность арестовать имущество материнской фирмы-должника или вступить в права по заложенному ею имуществу. Таким образом, имущество финансово-кризисного крупного предприятия-учредителя «перекачивается» в новое предприятие, свободное от долгов учредителя, контролируемое в основном теми же собственниками, особенно если ими в материнском предприятии были ее же работники и менеджеры.

Прибегать к такому способу чисто формальной реорганизации финансово-кризисного предприятия, однако, опасно с той точки зрения, что на скупку долгов учредителя может не хва-

тить средств или что до того, как удастся войти в права по имущественному обеспечению этих скупленных долгов, компания-учредитель будет в судебном порядке объявлена банкротом. Это сразу поставит дочернюю фирму в позицию кредитора третьей очереди, который должен будет ожидать сначала погашения банкротом долгов перед бюджетом и не вошедшими в состав ее соучредителей работниками.

Слияние фирм

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 сливающемуся предприятию выйти из предбанкротного состояния.

При этом слиянием считается приобретение одной фирмой акций другой фирмы в таком количестве, которое бы не дало покупателю акций контроля над предприятием, чьи акции приобретаются, но при этом обеспечило бы степень влияния, достаточную для того, чтобы, с одной стороны, заинтересовать в максимизации прибыли (и преодолении финансового кризиса) предмета покупки, а с другой — получить возможность существенного влияния на его менеджмент. Сливающиеся фирмы при этом остаются юридически самостоятельными компаниями с отдельными и не консолидируемыми друг в друга балансами.

Применительно к перспективам слияния финансово-кризисного предприятия с более здоровыми фирмами это означает следующее.

1. Чтобы заинтересовать в улучшении своего состояния и в будущих прибылях ключевых поставщиков и заказчиков (клиентов), финансово-кризисное предприятие предлагает им пакеты своих акций, не находящиеся в обращении (ранее выпущенные, но не размещенные акции, выкупленные предприятием акции). Эти акции по цене ниже рыночной предлагаются покупать в счет отсрочки в платежах за поставки и гарантий размещения дополнительных заказов по более высоким ценам.

2. То же действие можно произвести в обмен на реструктуризацию либо вообще списание долгов предприятия по непросроченным банковским кредитам. А 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 по еще более низкой цене сторонним финансово-здоровым предприятиям, не контрагентам и не кредиторам.

4. Аналогичные действия по инициативе крупных акционеров, недовольных получаемыми доходами с акций и мыслящих стратегически, могут предпринять владельцы пакетов акций финансово-кризисного предприятия, продавая или закладывая свои акции или часть их, которые не приносят им доходов, ради того, чтобы оставшаяся им после этого часть акций начала приносить более значительные доходы. При этом скажется то обстоятельство, что чем менее ликвидными будут акции данной фирмы, тем более активными станут действия недовольных акционеров, стремящихся к слиянию с финансово-здоровыми компаниями.

5. Когда финансово-здоровое предприятие вложит в приобретение акций финансово-кризисного предприятия, пусть и по заниженной цене, сколько-либо значительные реальные средства, у него ради недопущения их потери при банкротстве скупленной фирмы может появиться интерес и далее вкладывать в эту фирму дополнительные средства. В конечном итоге для финансово-кризисной фирмы это выльется в потерю контроля над фирмой и своего влияния на управление ею. Часть менеджеров, не достигшая предварительного соглашения с новым составом совета директоров, может потерять свои рабочие места.

Особого внимания требует расчет того, какое количество акций финансово-кризисного предприятия по их текущей рыночной стоимости или по их специально оцененной обоснованной рыночной стоимости 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 только получившего его акции кредитора. Однако для стимулирования кредитора к конверсии долга в акции должника следует перераспределить ту часть этого ожидаемого выигрыша, которую по праву могут получить старые акционеры должника, в пользу кредитора, сделав это посредством наделения кредитора дополнительным, сверх эквивалента конвертируемого долга, числом акций либо оставив на сумму этого выигрыша неконвертируемой часть долга.

Что касается реструктуризации, т.е. отсрочки, долга, то размер этой отсрочки 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, заключающемуся в том, что цена предприятия-должника и их акций возрастет вследствие уменьшения текущей стоимости отложенных платежей по кредиторской задолженности.

Если представить это в численном выражении, то только за то, что кредитор готов пересмотреть кредитные соглашения с предприятием-должником по отсрочке погашения основной суммы долга, ему следует на определенную сумму безвозмездно передать акции предприятия-должника с учетом перераспределения выигрыша в повышении стоимости предприятия в пользу кредитора (в порядке, например, премии).

Слияние финансово-кризисного предприятия с более 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 пока еще юридически возможны.

Очевидно, что чем меньше потенциальным финансово здоровым партнерам по таким слияниям известно истинное финансовое состояние кризисного предприятия, тем больше будет шансов на saniрующее это предприятие слияние.

Поглощение фирмы

Поглощения отличаются от слияний тем, что поглощающая фирма приобретает (зачастую по частям у 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 3/4 акций), то поглощение может привести к потере поглощаемым предприятием своей юридической самостоятельности и превращению его в подразделение (структурную единицу) поглощающей фирмы. Если же приобретается контрольный пакет, составляющий менее 75% обыкновенных акций, то поглощенная ком-

пания может не потерять своей юридической самостоятельности, но окажется выраженным дочерним предприятием (филиалом) поглощающей фирмы.

Однако при любом из этих вариантов поглощенное предприятие теряет свою самостоятельность при решении как стратегических вопросов развития, так и многих тактических задач, таких как определение желательных поставщиков и клиентов, цен, условий поставок и оплаты по заключаемым договорам, наем работников (особенно высшего звена) и т.п.

Применительно к финансовому оздоровлению кризисного предприятия его поглощение может рассматриваться в качестве способа такого оздоровления, «работающего» так же, как и слияния, но гораздо в более значимой 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 сих пор не имели финансовых отношений с данным предприятием.

Во всех этих случаях поглощение служит крайним средством финансового оздоровления, предполагающим, что ради него владельцы не приносящего дохода предприятия 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:

- лучшее (под контролем кредитора после поглощения) управление долгом заемщика — юридическая самостоятельность должника тогда не теряется;
- увеличение вертикальной интегрированности поставщика («снизу вверх») либо клиента («сверху вниз»), вызванное желанием минимизировать зависимость от рискованной внешней среды;

— наличие у поглощающей компании эффективной команды менеджеров, 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 рассматривалось выше 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 перепрофилироваться на освоение вида деятельности поглощаемого предприятия. В частности, может сыграть свою роль стремление поглощающей компании к горизонтальной диверсификации с освоением комплементарных товаров или услуг, дополняющих в потреблении продукты поглощающей фирмы, предложение которых в комплекте с ее основными продуктами создает более благоприятные перспективы сбыта. При этом, как оказывается, для выпуска указанных товаров и/или услуг у поглощаемого предприятия имеются необходимые материальные и нематериальные специальные активы. Если рассматриваемое saniруемое предприятие поглощается инвестиционной компанией или банком, то «классическим» мотивом для поглощения может служить то, что поглощающая компания (банк) в отличие от прочих участников фондового рынка усматривает в поглощаемом предприятии потенциал для существенного повышения его коммерческой эффективности. Он может быть реализован на базе финансовых и организационных возможностей поглощающей компании.

Банкротство

Банкротство можно также рассматривать как форму антикризисного ресурсного преобразования. Оно предполагает:

— реорганизацию всего крупного финансово-кризисного предприятия, предварительно объявляемого банкротом;

— выделение из крупного финансово-кризисного предприятия дочерних предприятий с целью осуществления 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 того чтобы ликви-

ровать его с распродажей имущества, вводится внешнее (арбитражное) управление и на этот период 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 эту процедуру, всегда будет оставаться большая вероятность того, что многие «не приостановленные» долги в обычном режиме деятельности предприятия будут взыскиваться кредиторами в принудительном или безусловном порядке. Это 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 для внедрения главных продуктовых и технологических новшеств. Оказавшись под угрозой подобных санкций, предприятие фактически будет продолжать быть недееспособным и крайне непривлекательным как контрагент в любых сделках.

Временное «замораживание» долгов при введении процедуры банкротства следует отличать от процедур реструктуризации долга, которые с согласия кредиторов могут применяться к предприятиям-должникам, прежде чем объявлять их банкротами.

Введение процедуры банкротства рассматривается, таким образом, как способ финансирования и практического осуществления иных, главных, антикризисных инноваций. По ним должны быть составлены технико-экономические обоснования, проведены маркетинговые исследования и инвестиционные расчеты, из которых видно, что их реализация действительно в состоянии восстановить платежеспособность и прибыльность предприятия. Собранию кредиторов должен быть представлен и обобщающий бизнес-план финансового оздоровления предприятия за время «замораживания» его долгов.

Что же касается различия между двумя изначально указанными случаями применения процедуры банкротства, то оно сводится к следующему.

Если финансово-кризисное предприятие не является слишком «запущенным» и сохраняет возможность на время освобождения от долгов привлечь заказчиков, поставщиков и инвесторов, то описанный способ финансирования и практического

осуществления эффективных инноваций может быть применен ко всему предприятию в целом.

Если же это не так (или если банкротство всего крупного предприятия может показаться слишком социально рискованным), то для банкротства в качестве выделяемых в отдельные предприятия подразделений целесообразно предназначить именно те 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 планируется объявить банкротами, разумно передавать задолженность по тем кредиторам, которые после тщательного анализа технико-экономических обоснований поручаемых этим предприятиям коммерчески перспективных инноваций поверили в данные инновации и поддержали 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 не только смогут восстановить свою дееспособность по сравнению с условиями, которые у них были как у подразделения крупного финансово-кризисного предприятия. Они смогут также воспользоваться тем, что их потенциальные заказчики, поставщики и инвесторы будут в меньшей степени опасаться теперь лежащего на этих предприятиях непосредственно бремени 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 этих предприятий передается непропорционально большая для их устав-

ных фондов кредиторская задолженность материнской фирмы. Таким образом просто пытаются незаконно освободить последнюю 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.

Механизм такой перекачки — завышенные взносы в уставные фонды при передаче их по разделительному балансу соответствующей части кредиторской задолженности или закупки от дочерних предприятий нестандартизированных товаров и услуг по завышенным ценам.

Особенно важным становится вопрос, за сколько и когда может быть продано по частям предприятие-банкрот, которое реализует план финансового оздоровления на основе антикризисных продуктовых, процессных и ресурсных преобразований.

Преобразующий менеджмент в условиях опасности или фактического наступления кризисного состояния организации является решающим фактором ее сохранения и дальнейшего развития.

3.5. Эффективность антикризисного управления

Антикризисное управление, так же как любое другое, может быть менее или более эффективным.

Эффективность антикризисного управления характеризует степень достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но следует ее 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.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который, безусловно, необходим, но и те профессиональные знания и навыки, кото-

рые 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 выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями.

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

2. В перечне факторов эффективности антикризисного управления следует особо выделить искусство управления, данное природой и приобретенное в процессах специальной подготовки. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно психологическое тестирование менеджеров, отбор лиц, которые способны чутко чувствовать приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

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

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

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

социально-психологических и организационных отношений, внутренний патриотизм и энтузиазм.

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

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

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

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

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и разработке специальных программ антикризисного развития. При этом качество программ и стратегических установок может быть различным.

9. Человеческий фактор. В определенной мере он отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Есть хорошее выражение: «С ним я могу пойти в разведку». Разведка — это совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций, которые преодолеть могут только люди, верные общим идее и замыслу и безоговорочно доверяющие друг другу.

Так же работает человеческий фактор и в антикризисном управлении.

10. Важным 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.

Хорошей демонстрацией необходимости и эффективности такой системы является положение с атомными электростанциями.

Прежде работа станции контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние, устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу было сложно. Возникновение кризисных ситуаций было размытым, и опасные режимы возникали неожиданно и часто непредвиденно.

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

Аналогичный мониторинг кризисных ситуаций может быть и в системе антикризисного управления. Причем весьма эффективным здесь может быть использование компьютеров и работы специализированных операторов.

3.6. Государственное регулирование кризисных ситуаций

Существуют различные представления о роли государства в условиях рыночного развития экономики. Есть точка зрения о минимально возможном вмешательстве государства в экономические процессы. Рыночные механизмы регулируют все тенденции развития экономики. В этом усматривают позитивную роль рынка, и считается, что государство своим вмешательством может только нарушать его регулятивные процессы.

Но существует и другая точка зрения. Государство не может находиться в абсолютной изоляции от экономики, будучи объективно одним из элементов экономической системы страны. И вопрос заключается не столько в проблеме вмешательства, сколько в характере и форме участия государства в экономической жизни, в функциях государства, способствующих устойчивому и антикризисному развитию экономики. При этом участие государства определяется конкретной реальностью процессов развития экономики, величиной, масштабами, особенностями, состоянием экономики.

Участие государства в экономической жизни страны проявляется главным образом в его функции регулирования, которое характеризует одну из основных функций управления. Но регулирование — это не управление в полном объеме всех его функций, это обеспечение и поддержание определенных условий экономического развития, которые осуществляются с учетом рыночных механизмов, но не отрицают их действия. Наоборот, регулятивная роль государства может выражаться в поддержке действия рыночных механизмов.

Исходя из этого, можно констатировать, что существуют объективные возможность и необходимость государственного регулирования процессов антикризисного развития экономики.

Возможность выражается в том, что органы государственного управления своей законотворческой деятельностью создают правовое поле функционирования экономики. Кроме того, государство располагает большими экономическими средствами, которые при необходимости можно использовать для поддержки банковской системы или отдельных экономических образований.

Необходимость государственного регулирования проявляется в потребности сохранения потенциала экономического развития в условиях обостряющихся кризисных ситуаций. Государство должно предотвращать разрушение экономической системы. В этом его назначение и роль.

Регулятивная деятельность государства имеет определенные границы и проявляется в следующих факторах

1. Мотивирование разработки программ инновационных преобразований, направленных на позитивные изменения тенденций экономического развития. Это могут быть преобразования в области управления персоналом, форм организации и условий конкуренции, в оценке наиболее важных факторов образа жизни, в сфере материального потребления. Такие пре-

образования не могут не оказывать влияние на организацию производства и его финансовую деятельность, на связи между промышленностью и банками, на отношения между деньгами, кредитом и накоплением. Это далеко не полный перечень проблем, которые содержит регулятивная деятельность государства по мотивированию разработки инноваций.

2. Определение условий использования и распространения инноваций. Ведь инновации могут быть не только полезными, но и бесполезными, а также преждевременными, когда условия для них на микро- или макроуровне еще не созрели, когда организации еще не готовы к их восприятию. Поэтому очень важным является вопрос о факторах, которые в условиях опасности кризиса определяют восприятие и распространение инноваций.

3. Определение различий между локальными и глобальными инновационными преобразованиями. Следует проводить различие между дополнительными инновациями в рамках существующей системы инноваций и преобразованиями, определяющими ее трансформацию. Новое можно накладывать на старое, можно совершать переход от одного способа регулирования к другому в процессе смены поколений, и это относится не только к управлению персоналом, но и к использованию зданий, сооружений, оборудования.

4. Установление системной совместимости одновременно совершающихся преобразований. Ведь осуществляемые преобразования могут или не привести к цели, или вызвать непрогнозируемые последствия. Поэтому в антикризисном управлении необходимо оценивать, насколько состоятельными и эффективными окажутся преобразования относительно целей социально-экономического развития, каким образом разрешаются ситуации неравновесия в микроэкономике, что определяет сочетание частичных компромиссов или новых институтов, как они влияют на систему регулирования в целом, совместимы ли между собой механизмы распределения капитала, труда, денег, кредитов.

5. Государство осуществляет и организационно-структурные преобразования, которые проявляются в укреплении административного механизма антикризисного управления. Непосредственный контакт населения с государством происходит тогда, когда населению предоставляются государственные услуги. Для большинства граждан это единственная возможность прямого контакта с государством. Население судит

об эффективности регулирования кризисных ситуаций по тому, насколько ее последствия отражаются в их повседневной жизни.

При проведении социально-экономических преобразований нередко наблюдается желание перенести на страну принципы развития экономики, распространенные в совершенно иных географических и исторических границах. Тогда как существуют известные примеры практики социально-экономического развития, свидетельствующие о том, что системы функционирования экономики различаются во времени и пространстве. Примером могут служить различные варианты экономического развития в Германии, США, Швеции, Франции, Японии.

Рыночная экономика — это не самоцель, а средство развития экономики. Поэтому усилия государства должны сосредотачиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение и развитие человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки всех социально-экономических преобразований.

В соответствии с этим государство должно проводить активную политику промышленного и социального развития страны. Особое внимание следует уделять проблеме формирования состава необходимых институтов, без которых рыночная экономика нормально функционировать не может. Соблюдение этого положения очень важно для России. Рынок рассматривается как саморегулирующаяся экономическая система. Но это не означает, что рыночные механизмы абсолютно независимы от государства, которое должно определять условия их действенности, способствовать очищению от коррупции и мафиозных образований.

Весьма интересно и показательно, что во многих капиталистических странах основные факторы, которые позволили наладить массовое производство и потребление после Второй мировой войны, ныне работают в противоположном направлении — усугубляют структурный кризис. Это особенно заметно во многих европейских странах.

Разгадка механизма реализации развития и последующего упадка является сегодня одной из самых актуальных задач. Ей посвящены труды многих видных ученых мира. А для России осмысление этого явления, как и всей современной теории регулирования экономического развития, имеет непреходящее значение.

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

Именно государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Рынок разнообразен по своим типологическим признакам и формам. Государство учитывает это, используя для регулирования различные подходы и способы.

Деятельность государства необязательно должна выражаться только в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов благ и услуг. Возможны иные проявления его деятельности.

Отношения между государством и рынком проявляются в четырех аспектах: развитие человека, внутренняя экономика, международная экономика и макроэкономическая политика. Эти сферы деятельности теснейшим образом взаимосвязаны. Если внутренняя экономика не имеет чрезмерных перекосов, она способствует формированию человеческого капитала. Вместе с тем образование делает внутреннюю экономику более производительной благодаря тому, что подготовленные профессионалы расширяют возможности освоения новых технологий в производстве.

Стабильная макроэкономика влияет на систему цен и снижает болезненное проявление инфляции. Эффективность микроэкономики определяет возможность поддерживать инфляцию на низком уровне. У предприятий меньше потребность в субсидиях, усиливающих дефицит государственного сектора.

Взаимосвязи между этими аспектами должны быть достаточно надежными и согласованными. Это и является одной из важнейших проблем государственного регулирования рыночных отношений в экономике.

В процессах развития экономики должны происходить коренные изменения как в обязанностях государства, так и в обязанностях и предприятия, и гражданина. В условиях рынка предприятия и организации сами обеспечивают эффек-

тивность и прибыльность производства. Люди сами несут ответственность за поиск работы и реализацию своих возможностей. Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и безопасности страны.

При возникновении кризиса пути выхода из него, а затем и пути экономического роста определяются не силой и полномочиями государства, а его способностью поощрять преобразования, соответствующие изменяющимся потребностям и условиям. Кризис всегда ведет к пересмотру устаревших представлений. В нем важно разглядеть ростки нового, вокруг которых и должны происходить изменения экономического и социального пространства.

Эта функция государства отражает демократические устои власти, заинтересованной в социально ориентированном характере преобразований и способной осуществлять политику в интересах общества в целом, а не каких-либо групп, кланов и элит. Власть должна быть своеобразным эффективно действующим механизмом развития экономики и общества, обеспечивающим деятельность администраций в соответствии с волей избирателей, защищающей общество от монополизации власти. Такой статус власти в значительной мере зависит от наличия государственного и общественного контроля действий власти.

Для осуществления такого контроля необходимо обеспечить ряд условий. Прежде всего это развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми и всех законов. В обществе, в котором 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. Это отражается на эффективности управления экономикой.

Важным условием государственного регулирования экономического развития выступает формирование механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание экономической безопасности, политическую стабильность и ориентацию на правовую защиту личности, социализацию хозяйственной деятельности.

Стратегия любых преобразований должна предусматривать предварительную оценку социальных последствий принимаемых решений, их корректировку и систему мер по смягчению и компенсации негативных последствий. Все это обуславливает необходимость нового подхода к управлению социально-экономическими процессами, в котором учитываются неопределенность результатов хозяйственных решений, а также факторы риска.

Использование концепции риска в регулятивной деятельности государства 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 заинтересовано в расширенном воспроизводстве принадлежащего ему промышленного и финансового капитала. Повышение доходности государственной собственности напрямую зависит от управления этой собственностью.

Свои управленческие функции государство реализует в нескольких сферах.

Во-первых, это предприятия федерального подчинения.

Согласно Гражданскому кодексу РФ¹ (далее — ГК РФ) федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения дел, учреждениям — на праве оперативного управления. Это необходимо для контроля использования государственной собственности, оценки эффективности функционирования предприятий, в отношении учреждений — для оценки назначения их деятельности.

Государство реализует мониторинг финансового состояния и определяет перспективы развития предприятий и организа-

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ; часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ; часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ. При самостоятельном изучении нормативных правовых актов, упоминаемых в учебнике, необходимо учитывать изменения и дополнения, которые были внесены в них с момента вступления в действие. С официальными текстами документов можно ознакомиться на Официальном интернет-портале правовой информации (<http://www.pravo.gov.ru>). Кроме того, можно обращаться к таким справочным системам, как «КонсультантПлюс», «Гарант» и др.

ций, пути и формы реструктуризации производства, если это необходимо, его диверсификацию, определяет стратегические направления развития.

Во-вторых, это предприятия с государственной долей участия в уставном капитале. Эти предприятия также являются объектами воздействия со стороны государства. Осуществляется оно путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства. При этом следует заметить, что чиновники не всегда отстаивают в них интересы государства, хотя получают от него заработную плату. Поэтому в условиях разрыва между доходами государственных представителей и руководителей предприятия возможно появление материальной зависимости государственных служащих от руководителей и голосование 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 и должен постоянно эффективно функционировать. Одним из направлений в этой области деятельности государства является продажа недвижимости для пополнения государственного бюджета.

В-четвертых, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. Вопрос о земле — это вопрос не только обеспечения стабильного дохода государственного бюджета, но и сохранения России в качестве устойчивой самостоятельной геополитической единицы. Его решение в немалой мере зависит от того, будут ли граждане страны осознавать свою сопричастность к единому общественному целому не только в государственно-политическом аспекте, но, что еще важнее, как к единому территориальному, экономическому, культурно-историческому и духовно-ценностному пространству. Для эффективного участия в 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.

Наконец, в поле государственного регулирования находятся отношения собственности в регионах, где реализуются интересы работника, предприятия и государства. На практике нередко осуществляется передача федеральных предприятий в собственность субъектов РФ в счет погашения долга государства их бюджетам. Ведь предприятие — имущество, имеющее определенную стоимость. Однако следует понимать, что пред-

приятие является основным структурообразующим элементом экономики. В процессе его функционирования соединяются трудовые, материальные и финансовые ресурсы, оно является источником удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах и местом приложения труда и усилий большинства трудоспособного населения страны. Это обстоятельство играет решающую роль в государственном регулировании социально-экономического развития.

Все акты государственного регулирования экономического развития содержат два вопроса: почему государство это делает и как оно это делает?

Проблематика первого вопроса уже рассмотрена выше. Ответ на второй вопрос обычно связывают с нормативно-законодательной деятельностью, финансовым регулированием, деятельностью в сфере производства и перераспределения доходов.

Нормативно-законодательная деятельность государства находит выражение главным образом в ГК РФ, который по праву называют «экономической конструкцией». Это образное выражение очень точно и емко характеризует значение ГК РФ для регулирования экономики страны. Его нормы в соответствии с ч. 1 ст. 76 Конституции РФ¹ имеют прямое действие на всей территории РФ.

Конкуренция как необходимый элемент рыночной экономики предполагает не только определенный динамизм экономического развития, но и возможность появления застойных явлений. Правовые акты, регламентирующие ограничения конкуренции и обычно называемые антимонопольным правом, занимают наряду с правовыми актами, посвященными противодействию недобросовестной конкуренции, значительное место в антикризисном законодательстве.

Динамично развивающиеся отношения участников гражданского оборота неизбежно подталкивают к совершенствованию отечественного законодательства. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» учитывает накопленный негативный опыт процедур банкротства и выстраивает систему «сдержек и противовесов» имущественным притязаниям кредиторов, в которую входят:

— более сложная процедура возбуждения дел о банкротстве и установления размера требований кредиторов в арбитражном суде;

¹ Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ и 7-ФКЗ).

— 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.

В данном 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 Законом меняется роль собственника в процедурах банкротства: вместо пассивного созерцателя он становится активным участником процедуры, играющим 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 разнообразные ресурсы и факторы. Особенности предприятия или организации не исчерпываются его представлением ни как имущественного комплекса, ни как юридического лица, ни как товаропроизводителя или социальной ячейки общества. Каждое из этих представлений отражает лишь один из аспектов предприятия, но не отражает его в целом.

В связи с этим многообразная деятельность предприятий в настоящее время регламентируется множеством нормативных правовых актов, таких как ГК РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон от 26 декабря 2005 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей», уже упоминавшийся Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и др.

Однако каждый из них ориентирован на один из аспектов деятельности и недостаточно полно учитывает остальные. При этом в каждом из нормативных актов допускается известная вариативность в выборе управленческих и организационных решений, но формально законный выбор сочетаний этих вариантов создает порой возможности для таких недобросовестных действий, как захват собственности через банкрот-

ство, 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.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Важность регулятивной деятельности государства вытекает из объективной необходимости поддержания в экстремальных ситуациях эффективности экономики и справедливости, получения потребителями необходимой и достоверной информации в связи с возникновением опасных для здоровья и жизни людей обстоятельств. Поэтому государство ужесточает режим контроля за соблюдением нормативных правовых актов, регулирующих, например, производство и реализацию алкогольных напитков, продуктов питания, медикаментов, сложной бытовой 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 тенденций развития экономики за прошедшие годы показывает, что выход из кризиса и успешное ее развитие невозможны без всесторонней гуманизации, т.е. решительного поворота к нуждам и потребностям человека, развитию его способностей и творческого потенциала. Нормативно-правовая деятельность государства должна максимально содействовать сочетанию социальных стимулов развития общественного производства с его естественным назначением — служить удовлетворению потребностей людей.

Одним из видов государственного регулирования экономического развития является финансовое регулирование, которое охватывает несколько специализированных областей:

— общественные финансы — это специфическая область, в которой федеральные, региональные и местные органы власти и их представители, а также общественные организации в ходе своей деятельности оперируют крупными суммами, поступающими из разных источников, распределяя их в соответствии с принятыми процедурами формирования бюджетов. Эти органы имеют право выпускать некоторые ценные бумаги, вовлекая инвесторов в общественно значимые программы.

При этом цели общественных организаций отличаются 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. Они стимулируют накопления, аккумулируют деньги в фонды, достаточные для инвестирования, кредитуют, страхуют, гарантируют, словом, оказывают специфические финансовые услуги;

— международные финансы — это 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, управлением финансовыми потоками.

В обобщенном представлении финансовое регулирование является функцией управления совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятий 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 должна учитывать ряд специфических факторов, и прежде всего опасность экономического и финансового кризисов. Она не может осуществляться по типовым сценариям рыночной экономики, т.е. как типичный случай, свойственный развитой рыночной экономике. Ее задачи и цели

отражают особенности переживаемого периода развития, а именно:

- использование бюджетной политики как средства реализации общих задач и целей экономических преобразований;
- обеспечение в условиях кризиса управляемости экономическими процессами и экономикой в целом;
- разрешение или смягчение острых социальных противоречий, возникающих в кризисных ситуациях;
- развитие новых отношений бюджетного федерализма.

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

Глубина и продолжительность кризиса в стране могут быть 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.

В ходе исполнения бюджета нередко самому значительному сокращению подвергаются программы, которые государство обязано финансировать. Следствием этого являются 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 стимулирования накоплений.

Положение с накоплением в нашей стране объясняется, во-первых, отсутствием ясных ориентиров вложения средств и, во-вторых, плохой работой механизма кредитования развития экономики.

Шведский экономист Кнут Виксель, исследуя проблемы роста экономики, пришел к выводу, что накопление капитала, или инвестиции, есть функция соотношения действительной и естественной норм процента. Первая — действительная норма процента — простая вещь. Это, собственно, цена денег, взятых в займы, или процентная ставка за кредит. Естественная

норма процента — вещь более сложная. Под ней понимается «предвосхищаемая прибыль в результате использования займа», или, говоря иначе, ожидаемая норма прибыли на вновь создаваемый капитал. Эта норма 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 в развитии экономики процентной ставкой центрального банка любой страны — 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.

Экономический подъем всегда связан с накоплением реального капитала. Чтобы капитал накапливался, должно иметь место выверенное соотношение действительной и естественной норм процента. Этим и нужно управлять, и это важно еще и потому, что деньги на нашем рынке стоят довольно дорого.

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 у нас ни граждане, ни государство пока не обладают капиталом, достаточным для насыщения им этих институтов. Возможности банков принимать в качестве залога бумаги, подтверждающие владение жильем, землей, недрами, тоже ограничены.

Поэтому одной из важных задач государства является содействие тому, чтобы банки предоставляли широкий спектр услуг высокого качества, причем везде и по доступным ценам. За последние годы отечественные банки стали более чем когда-либо походить на стандартных финансовых посредников и заметно приблизились к цели формирования нормального коммерческого бизнеса. Однако перед ними все еще стоит задача выйти на устойчивую траекторию развития.

Оптимальным для банковской системы является состояние, когда прибыль обеспечивает не меньшие темпы роста капитала, чем темпы роста активов. В таком случае банки получают воз-

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.

Механизм корректировки денежных процессов сложен. Многие параметры, определяющие состояние денежной сферы, например спрос на деньги, скорость их обращения, находятся вне контроля 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 процессами эмиссии носит не прямой, а косвенный характер.

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

Указанные способы регулирования имеют как преимущества, так и недостатки. Первый способ не ведет к инфляции, но способствует росту государственного долга. Кроме того, он практически не увеличивает финансовый капитал, так как восстановление сбережений населения происходит в основном через заимствование денег у него же. Второй способ также не грозит инфляцией, но растягивает на продолжительный срок процесс роста финансового капитала. Это рождает проблему неплатежей, дефицита источников финансирования инвестиций в основной и оборотный капитал. Третий способ может смягчить проблему, но он ставит финансирование экономики в зависимость от конъюнктуры мирового рынка. Четвертый способ у нас в стране практически не применяется.

Выйти из финансового кризиса можно только на основе преодоления ситуации нарастающей потери доверия большинства населения к проводимым в стране преобразованиям. Главное — уйти от 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 экономической деятельности.

Одним из путей формирования финансовых резервов для подъема экономики является развитие энергосбережения. В нашей стране энергоемкость валового внутреннего продукта в последнее время растет, а экономическая энергоотдача падает, хотя должно быть наоборот. 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%, а у российской — 36%.

Большое значение для осуществления 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. С помощью многочисленных офшорных схем крупный бизнес имеет возможность на совершенно законных основаниях выводить значительные суммы из-под налогообложения.

Развитие рынка государственного долга позволит в дальнейшем финансировать 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 доходности в экономике с минимальным риском и объективно оценивать стоимость инвестиционных проектов, а финансовый сектор получает возможность формирования оптимальных портфелей.

Успешность антикризисного управления в значительной мере зависит от состояния материальной основы повышения уровня жизни населения страны. Главным фактором этого повы-

шения является производительность труда, которая в значительной мере зависит от научно-технического прогресса. А последний, в свою очередь, находится под влиянием истории, культуры, образования, институциональных факторов и политики. Производительность связана с инвестициями в человеческий капитал и в качество окружающей среды.

Все эти проблемы должны решать предприниматели. Но ведь нужна среда, мотивирующая бизнес к энергичной модернизации. Однако во многих своих чертах экономика России сегодня не обладает свойствами единого народно-хозяйственного комплекса, т.е. в ней проявляются черты фрагментарности.

Эта фрагментарность экономики и является основным препятствием для экономического роста. Она ясно показывает, что в рыночных условиях истинной мерой экономического роста является не столько темп роста валового внутреннего продукта, сколько степень консолидации экономики. Устойчивый экономический рост в отличие от экономического спада — это привилегия целостных и сбалансированных систем.

Развитие экономики не обладает достаточной устойчивостью, когда неблагоприятные изменения внешних условий в том или ином ее секторе не могут быть компенсированы за счет ресурсов других секторов. Внутренний спрос и предложение, образующие становой хребет экономики, не ориентированы друг на друга, не скоординированы и развиваются по разным траекториям. Фрагментарность экономики локализует конкуренцию и провоцирует инфляцию, так как производители начинают ориентироваться на максимальную цену спроса. В такой экономике проявляется низкая эффективность использования всех видов ресурсов, 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. «В сегодняшних социальных условиях ответственность за экономику — а значит, и за экономическую судьбу всех действующих в ней людей — несет государство. Предприниматель несет ответственность за свое предприятие, и это немало» — эти слова реформатора послевоенной немецкой экономики Людвиг Эрхарда, произнесенные много лет назад, для нас актуальны и сегодня.

Государственное регулирование в этой области сводится к активной промышленной политике, которая представляет собой набор инструментов и механизмов воздействия на экономическое развитие, т.е. систему государственных закупок, прямого государственного кредитования, налоговых режимов и т.п.

Правительству необходимо определить понятную для всех государственную экономическую политику: как развивать энергетику, промышленность, сельское хозяйство в качестве продовольственной базы, использовать природные ресурсы, преобразовывать жилищно-коммунальное хозяйство. Необходимо 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 значительного технологического и культурного потенциала.

Особого внимания заслуживает использование капитала. Капитал — это не только деньги и совокупная мощь бизнесменов и корпораций, это еще и конкретные люди, осуществляющие финансовую политику, принимающие решения, которые прямо отражаются на каждом из нас. Капитал обладает такими характеристиками, как развитие, жизнь, история.

Анализ истории капитала показывает, что он в своем развитии проходит определенные стадии. Поэтому и наш капитал должен, как когда-то, например, американский или британский, освоить не только добычу, но 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 перспективные технологии.

Такое развитие требует значительной концентрации производства и наличия больших оборотных средств. От этих факторов зависят получение прибыли, снижение опасности рыночных рисков, эффективные технологии, обозримая структура рынка и последовательность смены технологий. Именно в этом русле и действует крупный бизнес, формируя промышленную политику по своему усмотрению и для своей выгоды.

В этой области государство должно не только быть партнером бизнеса, но и иметь собственную долгосрочную стратегию, которая формировала бы стимулы для экономической деятельности каждого отдельно взятого хозяйственного субъекта и основу которой составляли 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 негативных тенденций в использовании 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. Д. Кондратьев, автор известной волновой теории экономического развития, утверждал, что переход из понижательной стадии экономического цикла в повышательную связан с глубокой модернизацией хозяйства на основе появления принципиально новых технологий. Переход от пара к электричеству, от мануфактуры к индустрии лежал в основе промышленного подъема европейских стран, особенно Англии и Франции, в XVIII в. Благополучие Америки связано во многом с тем, что в период Великой депрессии были заложены новые инфраструктурные решения, «расшивающие» кризис потребления.

Современная Россия находится в аналогичной ситуации. Сейчас важно определить, какие инфраструктурные и технологические решения будут положены в основу долгосрочного общественного подъема, динамичного экономического роста. От этих решений зависит преодоление технологического вызова современности. В практическом плане это в первую очередь означает необходимость отхода от одностороннего включения в глобальную экономику через энергосырьевой экспорт и краткосрочные спекулятивные инвестиции и более сбалансированного участия в мировых экономических процессах путем интеграции отечественного научного и технологического потенциала, экспорта наукоемкой продукции и услуг, подключения к стратегическим технологическим альянсам.

Недостаточная обозримость в современных российских условиях внутреннего рынка технологий приводит к тому, что в момент выбора стратегии модернизации у многих предпринимателей просто нет объективной информации о возможном спектре технологических инноваций. Система коммуникации не всегда позволяет участникам рынка сформировать общее видение, в рамках которого только и возможны успешные индивидуальные инновационные стратегии. Не случайно в бюджеты высокотехнологичных компаний Силиконовой долины заложены приличные деньги на обмен опытом сотрудников различных частных и государственных организаций. Так формируется «мейнстрим», 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 два-три года основных видов товарного производства (в первую очередь наукоемкой продукции) и реформирование предприятий, участвующих в этом процессе, по всей технологической цепочке производства конечного продукта. Эта задача становится межрегиональной и требует координации и взаимопомощи территорий в рамках общей государственной политики экономического развития.

Обязательным условием реализации промышленной политики являются скоординированные действия всех органов власти, банков и предприятий. При этом необходима политическая воля органов власти в части отбора предприятий и направлений их развития, а также желание и возможности банкиров по предоставлению долговременных кредитов. Вторым условием ее реализации является участие 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.

Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет отметить следующие тенденции:

- 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.

Анализ существующей практики работы органов исполнительной власти и общественных формирований, ученых и специалистов по антикризисному управлению позволяет выявить основные этапы в проектировании региональных антикризисных программ:

1) разработка и обоснование концепции социально-экономического и научно-технического развития региона на определенный период;

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) проведение технико-экономического обоснования антикризисных мероприятий и инвестиционных проектов;

6) экономическое обоснование и балансовая увязка планов мероприятий и проектов с потребностями и ресурсами региона, возможной помощью государства в привлечении кредитов и оказании другой поддержки.

При этом следует учитывать, что в каждом регионе имеется своя специфика в подходах к формированию концепций управления, разработке антикризисных программ и механизмам их осуществления.

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

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил.

Оно позволяет решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка и организацией процесса перераспределения доходов. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности. Борьба с бедностью составляет основу для поддержания уровня жизни населения 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.

Если имеет место длительный 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, оно тем самым усугубит воздействие кризиса на положение семей. Эти пособия стабилизируют потребление в сложное для их получателей время.

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

Необходимость государственного финансирования медицинского обслуживания диктуется потребностью, с одной стороны, производства общественных благ и, с другой — обеспечения широкого доступа населения к услугам здравоохранения: государственные мероприятия в области здравоохранения, например, такие как программы вакцинации и санитарного просвещения, требуют бюджетных средств; лица пожилого возраста и другие экономически неактивные слои малоимущего населения также нуждаются в субсидиях, потребление лекарств, в частности производящихся в ограниченных объемах, тоже субсидируется; финансирование мер по охране здоровья населения осуществляется в основном государством.

Но нередко деятельность государства в экономике не соответствует целям развития социальной сферы.

Вопросы для самоконтроля

1. Что определяет необходимость антикризисного управления и какова его связь с другими типами управления организацией?
2. Каковы особенности антикризисного управления?
3. Какие проблемы находятся в сфере антикризисного управления?
4. Существуют ли различные виды антикризисного управления?
5. Какую роль играет человеческий фактор в антикризисном управлении?
6. Почему преобразования являются главным фактором антикризисного управления?
7. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления?
8. Чем определяются необходимость и возможность государственного регулирования экономики в рыночных условиях ее развития?
9. В каких сферах и каким образом государство осуществляет регулирование развития экономики?

Система и механизм антикризисного управления

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- определение системы антикризисного управления и практическое проявление ее свойств, особенностей и характеристик;
- содержание механизма антикризисного управления как специфических средств и методов воздействия на процессы функционирования и развития организации, предупреждающих появление кризисных ситуаций и позволяющих безболезненно преодолевать кризис;
- основные факторы и условия формирования системы и механизма антикризисного управления;

уметь

- оценивать состояние системы и механизма управления относительно их антикризисной роли в развитии организации;
- анализировать интересы и ценности, ожидания и опасения персонала для оценки факторов человеческого капитала и его влияния на тенденции развития организации;
- распознавать ситуации латентных процессов в развитии организации и учитывать их в решении проблем антикризисного управления;

владеть

- навыками проектирования систем и механизмов антикризисного управления;
- приемами рационального и эффективного использования методов антикризисного управления;

- методологическими подходами к проектированию систем и механизмов антикризисного управления.

Полезно задуматься

Можно ли говорить о специфической системе антикризисного управления? • Какие элементы могут составлять эту систему? • В чем суть понятия «механизм антикризисного управления»? • Как формируется механизм антикризисного управления и каковы его основные черты? • Существуют ли методы антикризисного управления и в чем их особенность? • Какую роль играет человеческий капитал в реализации механизма антикризисного управления? • Как влияет инвестиционная политика на антикризисное развитие организации?

4.1. Понятие системы антикризисного управления и ее основные характеристики

Известно, что в любом управлении социально-экономической системой существуют три ключевых фактора: система, механизм и процесс.

Система отражает статическую основу управления: наличие необходимых звеньев, в которых сосредоточены функции, обязанности, полномочия управления, необходимая для этого информация, ресурсы и условия. Систему характеризуют также связи между звеньями, определяющие их совместную деятельность.

Функционирование звеньев системы управления направлено на решение различных проблем развития организации: стратегию, инновации, конкурентоспособность, маркетинг и др. Для успешного решения проблем возникает необходимость специализации звеньев и обеспечения их определенного статуса. Так, во многих организациях существуют специализированные отделы маркетинга, стратегического анализа, потенциала персонала и др.

В связи с этим полезно задуматься, насколько возможно и необходимо ли в системе общего управления организацией иметь специализированные звенья, деятельность которых была бы направлена на предупреждение кризисных ситуаций, разработку программ преодоления кризисов, мониторинг поведения организации по критериям внешних и внутренних опасностей, устойчивости развития.

Оценка современной практики управления организацией показывает, что такие звенья необходимы и полезны. И это не обязательно одно звено, может быть несколько звеньев, взаимосвязанных друг с другом и ориентированных на антикризисную проблематику организации. Поэтому можно определить общее понятие системы антикризисного управления следующим образом: это совокупность взаимосвязанных действий (совокупность мер), определяющих успех антикризисного управления. Можно это определение дополнить и конкретизировать таким образом: **система антикризисного управления** — это совокупность специализированных по антикризисной проблематике функций управления (исследование, диагностика, контроль), которые в своем взаимодействии и при успешной реализации позволяют предупреждать кризис и, по возможности, управлять его ситуациями и последствиями.

При этом важно понимать, что система антикризисного управления может быть как неким блоком, частью общей системы управления, так и одной из ее функциональных характеристик. Для обособления звеньев необходимы специальные условия: острота и специфика проявления проблемы, наличие специалистов, трудоемкость деятельности, методология решения проблем, информационное обеспечение и т.д. Каждая организация по-своему решает форму построения системы антикризисного управления, но любой организации такая система необходима.

Для построения системы антикризисного управления необходимо знать ее основные характеристики, по которым можно ее проектировать и вписывать, вмонтировать в общую систему управления. К ним относятся следующие характеристики.

1. Состав функций управления, необходимых для обеспечения антикризисного развития организации.
2. Наличие персонала для реализации этих функций.
3. Система информационного обеспечения для решения проблем антикризисного развития организации.
4. Необходимость, потребность и возможность специализации функций антикризисного управления.
5. Организационное оформление (регламенты, нормативы, ответственность и т.д.) функций антикризисного управления.
6. Интеграция функций антикризисного управления или специализированных звеньев, если они сформированы.
7. Статус системы антикризисного управления, положение в иерархии общей системы управления.

В структурном отношении наиболее подходящим вариантом для антикризисного управления являются матричные структуры. Но очень важно установить, какого типа матричная структура окажется наиболее приемлемой: проектно-матричная, объектно-матричная или программно-матричная.

Система управления в этом случае должна претерпевать диверсификацию, которая будет способствовать расширению диапазона выбора вариантов поведения в кризисных ситуациях, разработке управленческих решений, инновационных программ и инвестиционных проектов, а также стратегических ориентиров.

Степень централизации управления, которая проявляется в распределении полномочий, должна быть согласована в соответствии с требованиями неформального управления, оперативности принятия управленческих решений, профессионализма управленческого персонала. Лучшим вариантом является флуктуация (оперативное изменение) степени централизации управления с учетом конкретных обстоятельств управления — делегирования полномочий.

По перечисленным выше характеристикам проектируют систему антикризисного управления и проводят анализ ее функционирования.

4.2. Механизм и специфика методов антикризисного управления

Помимо системы антикризисного управления необходим и механизм его осуществления. Понятие механизма управления вообще отражает совокупность средств воздействия. Какой бы ни была система, воздействие реализуется только тогда, когда есть его восприятие, которое зависит от того, какими средствами воздействия мы располагаем и как эти средства используются и воспринимаются управляемым объектом, т.е. людьми, осуществляющими совместную деятельность. При этом большое значение имеет своевременное и сбалансированное использование различных средств воздействия.

Особенности этой важной категории — механизма антикризисного управления — заключаются в том, что она отражает средства, своеобразные рычаги и методы, с помощью которых осуществляется воздействие, учитывающее опасности и реальность кризисных ситуаций. Это специфические средства воз-

действия, например реструктуризация долга, продажа активов с правом обратной аренды, внедрение в процесс производства инновационных технологий и многие другие. К ним могут относиться и специальные функции управления, такие как целенаправленное усиление определенных видов мотивации персонала, введение особых форм контроля для реализации позитивных инноваций и повышения производительности труда. Цели антикризисного управления, поставленные перед конкретными подразделениями, также входят в состав воздействующих средств антикризисного управления.

В обобщенном представлении механизм антикризисного управления можно представить следующим образом (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Механизм и методы антикризисного управления

Многие средства воздействия, образующие механизм антикризисного управления, входят в состав средств обычного

управления, однако в антикризисном управлении часто применяются средства, которые, как правило, не используются или недостаточно используются при обычном управлении: увольнение персонала, сокращение объемов производства для продажи лишних запасов на складах, реинжиниринг и др.

Средства, использующиеся в механизме управления, можно также представить в ином ракурсе классификационного разделения (рис. 4.2):

- в зависимости от субъекта управления можно выделить средства, используемые самой находящейся в кризисе организацией, и средства, применяемые сторонними юридическими и физическими лицами;
- по структуре отношений в социально-экономической системе их можно разделить на экономические, финансовые, социально-психологические, организационные и инновационные средства;
- по времени от начала использования до появления эффекта — на средства, действующие незамедлительно, и средства, эффект от применения которых является отложенным;
- по объему требуемых финансовых ресурсов — на средства, для использования которых не требуется существенного объема финансовых ресурсов, и средства, использование которых обязывает фирму инвестировать большой объем денежных средств.

Механизм управления должен соответствовать потребностям и условиям антикризисного управления. Это выражается в установках антикризисной деятельности всего персонала организации на оптимизм и уверенность в преодолении кризиса, в поддержке инновационных инициатив, поиске путей развития, выхода из кризиса, опоре на коллективную активность, реализации сотрудничества.

Использование средств воздействия находит отражение в методах управления, т.е. в приемах и способах использования этих средств, специальных действий, имеющих антикризисный эффект.

Антикризисное управление часто осуществляется в условиях недостатка временных и финансовых ресурсов, высокой степени риска принимаемых решений. Это во многом определяет особенности формирования его механизма по сравнению с обычным управлением, целями которого часто являются, например, рост продаж, рентабельность бизнеса, географическая экспансия. В антикризисном управлении первоочередными

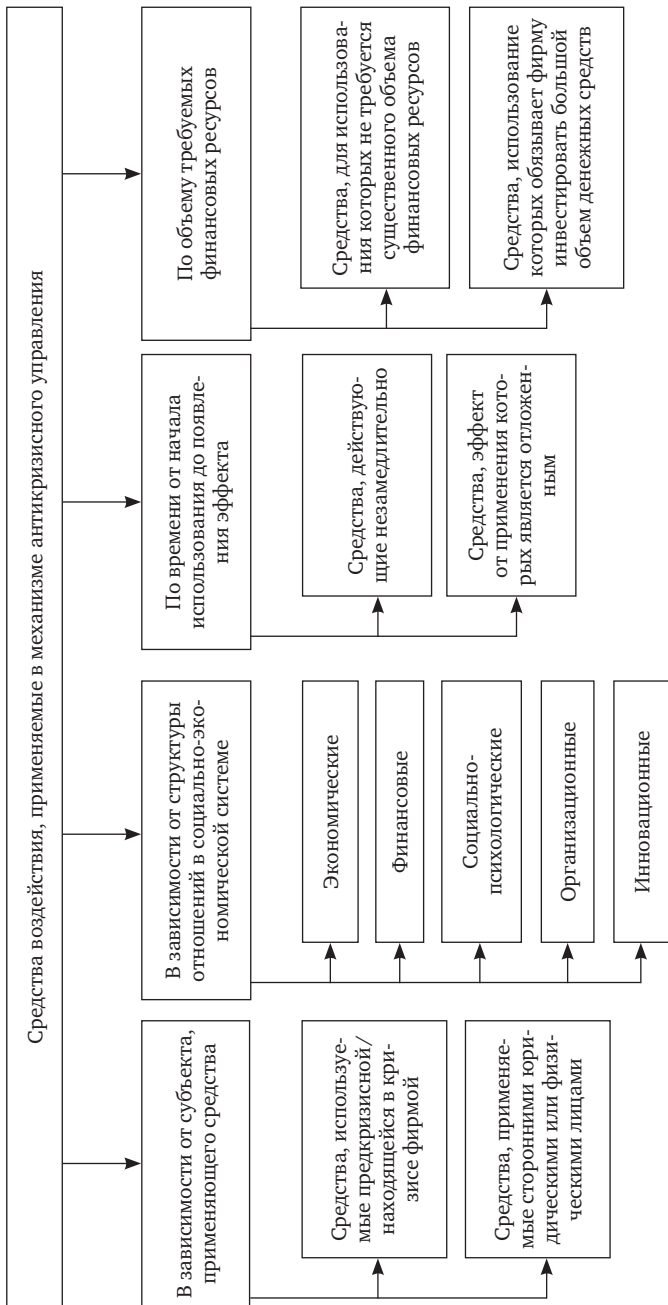


Рис. 4.2. Классификация средств воздействия в механизме антикризисного управления

целями становятся предотвращение или преодоление кризиса, обеспечение посткризисного развития.

Специфика целей антикризисного управления определяет особое назначение функций антикризисного управления.

Большое значение приобретает краткосрочное планирование деятельности, осуществляемое с учетом текущей ситуации, в которой находится организация, исследование причин кризиса и прогнозирование его последствий. Стимулирование в антикризисном управлении часто осуществляется не только финансовыми способами, но и условиями творческой деятельности, которые способствуют разработке эффективных, нестандартных решений проблем антикризисного управления.

Механизм антикризисного управления формируется посредством его специального проектирования. При его формировании необходимо руководствоваться специфическими принципами.

Основными факторами, влияющими на формирование механизма антикризисного управления, являются следующие (рис. 4.3).

1. Причина наступившего или предполагаемого кризиса.
2. Временные параметры кризиса.
3. Конкурентоспособность фирмы.
4. Современные условия ведения бизнеса в России.
5. Человеческий фактор.
6. Объем финансовых средств, которые фирма может генерировать как из собственных, так и из заемных источников.
7. Направление развития организации, ее стратегия.
8. Качество диагностики кризисной ситуации.
9. Конъюнктура рынков производимой продукции, на которые может выйти фирма при перепрофилировании производства.
10. Эффективность существующего, если уже есть его конструкция, механизма антикризисного управления.
11. Технология управления.
12. Информационное обеспечение.

Организации, формирующие механизм антикризисного управления заблаговременно — до наступления кризиса или до проявления его тяжелых последствий, могут избежать кризиса, безболезненно его пережить или успешно преодолеть. Существует зависимость между эффективностью механизма и результатом практического использования: чем раньше меха-

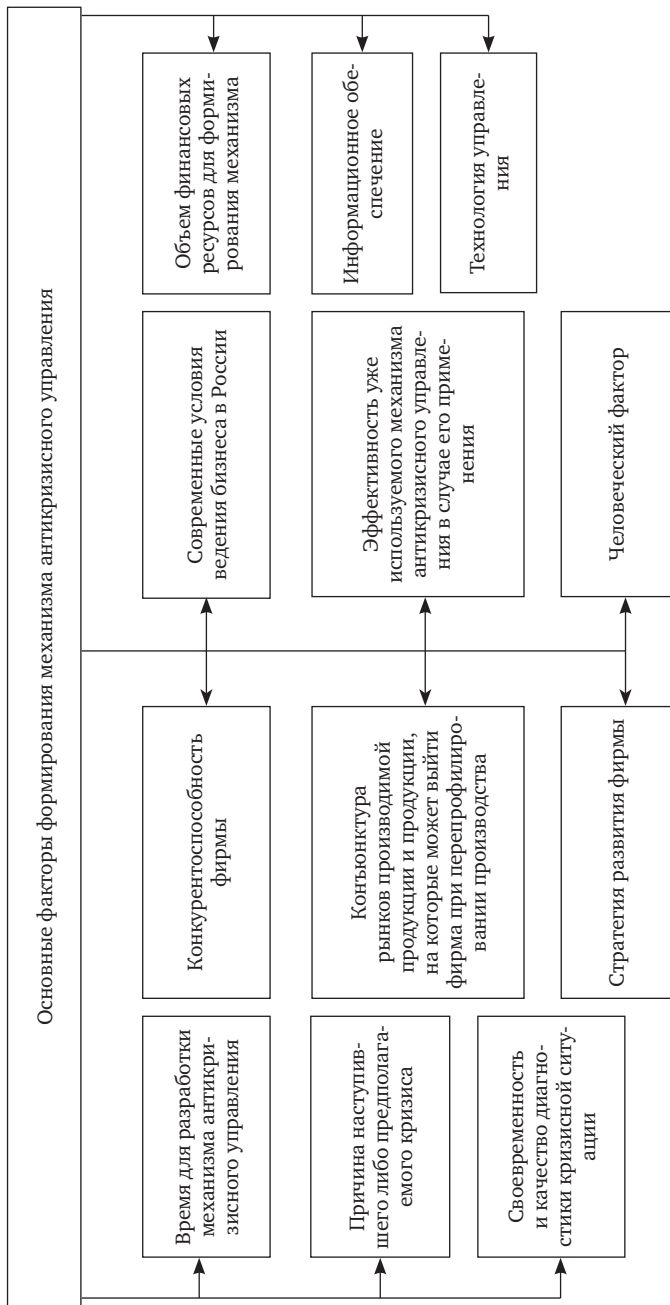


Рис. 4.3. Основные факторы, влияющие на формирование механизма антикризисного управления фирмой

низм будет сформирован, тем выше результативность его применения.

Если фирма не располагает достаточным объемом финансовых ресурсов, формирование антикризисного механизма следует осуществлять в первую очередь за счет средств, которые не требуют значительного финансирования и которые могут привести к увеличению денежных потоков: реинжиниринг производства, пересмотр условий договоров с поставщиками и клиентами, стимулирование продаж с помощью скидков. В дальнейшем, после стабилизации положения, фирма может использовать средства, требующие существенных инвестиций (модернизация производства, расширение ассортимента выпускаемой продукции, реклама). Временные параметры кризиса (этап, продолжительность, быстродействие и др.) во многом определяют выбор средств механизма антикризисного управления. При кризисе тяжелой степени фирма использует быстродействующие средства: продажу части бизнеса, реструктуризацию долга, увольнения, в то время как в случае появления признаков отдаленного кризиса фирма может не ограничиваться быстродействующими средствами и выбирать средства из широкого диапазона.

К современным условиям ведения бизнеса в России, влияющим на формирование механизма антикризисного управления, относятся и ситуации финансового кризиса. Дополняют их изменение законодательства, процессы консолидации, преследование уклоняющихся от уплаты налогов предприятий, распространение методов недобросовестного предпринимательства: уклонение от уплаты налогов, недобросовестные методы захвата бизнеса, распространение схем преднамеренного банкротства.

Формирование механизма антикризисного управления необходимо осуществлять с учетом современных условий ведения бизнеса в России, включения, по возможности, в состав механизма таких средств, как заключение договоров рефинансирования и реструктуризации долга с использованием кредитов от государственных банков, реинжиниринг, мотивация персонала на генерирование инновационных идей.

Должны быть в механизме антикризисного управления и средства, не требующие больших дополнительных затрат, но при этом стимулирующие увеличение объема продаж, сокращение объема производства, регулирование запасов на складах. К средствам антикризисного управления относятся и сделки

по слиянию, поглощению, продажа бизнеса, усиление конкурентных преимуществ с помощью инновационных изменений, средства, обеспечивающие уход от серых схем ведения бизнеса, средства, направленные на учет требований законодательно устанавливаемых нормативов. В условиях кризиса предпочтение рекомендуется отдавать нестандартным средствам, усиливающим конкурентоспособность фирмы.

Для повышения эффективности формирования механизма антикризисного управления необходимо осуществлять мониторинг рыночной ситуации и прогнозировать ее изменение, регулярно проводить диагностику кризисов с целью раннего обнаружения опасности, мобилизовать ресурсы, мотивировать специалистов к повышению профессионализма, усиливать их заинтересованность в преодолении кризиса, анализировать факторы формирования механизма и руководствоваться принципами выбора средств механизма.

В использовании механизма антикризисного управления большое значение имеет выбор комплекса совокупных средств антикризисного воздействия. Они должны дополнять и усиливать друг друга. Необходимо исключать возможное их противоречие.

Основными принципами выбора средств антикризисного управления, направленных на предотвращение или урегулирование кризиса, являются следующие (рис. 4.4).

Принцип учета особенностей кризиса реализуется при условии выявления источника кризиса, учета симптомов кризиса, его возможных последствий для фирмы, распознавания масштаба кризиса и степени его тяжести. Этот принцип позволяет отсеять те средства антикризисного управления, которые являются в сложившихся условиях бесполезными, и из всего многообразия средств антикризисного управления выбрать те, которые могут урегулировать или предотвратить кризисную ситуацию. Следует помнить, что кризисные явления на фирмах характеризуются своими особенностями, связанными не только с различной природой возникновения кризиса, но и спецификой самой организации.

При определении перечня возможных средств антикризисного управления необходимо руководствоваться и принципами учета человеческого фактора, организационно-правового обеспечения использования средств и регулирующего их назначения. Эти принципы позволят, кроме того, определить состав средств, которые не следует включать в механизм антикризис-



Рис. 4.4. Принципы выбора средств для использования механизма антикризисного управления организацией

ного управления, например снижение издержек за счет использования схем незаконной налоговой оптимизации, а также дополнительные средства, без которых механизм антикризисного управления не будет действовать эффективно, например специализированное обучение персонала по эксплуатации нового оборудования.

Для определения состава необходимых средств рекомендуется придерживаться принципа сочетания средств по критерию совокупной эффективности их использования (рис. 4.5). Выбор и последовательность использования средств должны основыв-



Рис. 4.5. Факториальная модель повышения эффективности механизма антикризисного управления

ваться на том, что в совокупности они должны дать необходимый эффект.

Конструирование механизма антикризисного управления необходимо осуществлять, руководствуясь системой принципов. При этом важную роль играют приоритетное ранжирование и учет взаимодействия принципов. В первую очередь при выборе средств антикризисного управления рекомендуется руководствоваться принципом учета особенностей кризиса, далее — принципами учета человеческого фактора, организационно-правового обеспечения использования средств и их регулирующего назначения. В последующем для определения минимально необходимых средств рекомендуется придерживаться принципа их сочетания по критерию совокупной эффективности использования, что требует соблюдения принципов экономического обоснования средств, компромиссности и достаточ-

ности их использования, своевременности включения в практику антикризисного управления.

Таким образом, выбор и реализация средств механизма антикризисного управления следует осуществлять с учетом множества факторов. К ним относятся:

- своевременность и качество диагностики кризиса;
- установление его причин и особенностей, тенденций изменений, которые определяет кризис;
- момент включения действия антикризисного механизма,
- роль человеческого фактора;
- величина финансовых ресурсов, которые может генерировать фирма из собственных и заемных источников;
- обеспечение конкурентоспособности фирмы;
- стратегия ее развития;
- внешние условия ведения бизнеса в России;
- конъюнктура рынков продукции, на которые может выйти фирма при репрофилировании производства;
- используемые ранее средства механизма управления;
- современные технологии управления и информационного обеспечения.

Механизм антикризисного управления включает в себя как позитивные, так и негативные средства. Организациям, недостаточно учитывающим особенности современной российской экономики, а также условия конкуренции, во избежание кризисных ситуаций и для дальнейшего развития необходимо использовать позитивные механизмы реинжиниринга, реструктуризации долга, средства усиления конкурентных преимуществ, отказываясь от схем ухода от налогов, недобросовестного ведения бизнеса, преднамеренного банкротства с помощью специальных средств такого решения проблем.

Повышение эффективности формирования механизма антикризисного управления зависит:

- от мониторинга рыночной ситуации и прогнозирования ее изменений;
- регулярной диагностики кризисных явлений с целью раннего обнаружения признаков наиболее опасных проявлений вероятных кризисов;
- мобилизации ресурсов антикризисного управления;
- мотивации специалистов к повышению профессионализма и усилению их заинтересованности в преодолении кризисных явлений;

— анализа факторов выбора средств антикризисного управления и системного использования принципов их выбора.

К изменениям, которые приходится осуществлять в процессах антикризисного управления, персонал относится по-разному: с пониманием или полным непониманием, настороженно или абсолютно равнодушно. Возможно противодействие изменениям путем промедления или задержек исполнения решений. Это своеобразное выражение иррациональности работников, непонимания и неосознания ими новых реальностей.

Убеждение сотрудников в важности перемен и преобразований является важной проблемой менеджмента вообще, и деятельности менеджера в частности. Недостаточно, оказывается, просто принять необходимое решение, нужно создать соответствующую его важности социально-психологическую атмосферу, мобилизовать персонал на исполнение решения.

В социально-психологическом отношении существуют различные способы обеспечения выполнения решений по реализации изменений: принуждение, убеждение, воодушевление, увещание, создание благоприятных условий для преобразований. Возможно даже создание искусственного кризиса во избежание наступления предполагаемого реального кризиса.

4.3. Латентные средства в механизме антикризисного управления

Развитие современной рыночной экономики связано с увеличением и усложнением деструктивных экономических явлений, которые основаны на применении латентного управления. Такие явления, как коррупция, недружественные поглощения, незаконное предпринимательство, заведомо ложная реклама, фиктивное банкротство, незаконное получение кредита и другие, по мере развития рыночных отношений в России получают все большее распространение и требуют глубокого теоретического объяснения.

Латентное управление — это скрытое, целенаправленное воздействие на объект управления, влияющее на результативность его деятельности. Раскрывая природу латентного управления, необходимо понять процессуальную картину его успешного воплощения, взаимосвязь причины и следствия всей системы взаимодействий, приводящих к латентным результатам в суще-

ствовании социально-экономических систем. Это возможно сделать, только поняв механизм взаимовлияния явных и скрытых процессов получения результата латентного воздействия.

В реальной практике управления можно наблюдать многочисленные явления взаимодействия менеджеров с подчиненными. Наблюдая действие механизма антикризисного управления, всегда можно выделить два разнонаправленных воздействия. С одной стороны, это воздействие управляющего на управляемого. С другой стороны, управляемый также оказывает собственное воздействие на управляющего. И чаще всего это воздействие со скрытыми или не всегда ясными целями. Это обратное воздействие обязательно должно учитываться в системе управления, подчиняться целям существования организации, оно отражает обратную, иногда латентную связь в организации. Можно сказать, что латентное управление как разновидность управленческого процесса сохраняет его сущность, добавляя скрытый характер, замаскированность воздействия.

При анализе механизма латентного управления нетрудно увидеть, что на объект управления влияют целенаправленные действия не только формального субъекта управления, но и субъекта латентного управления. Да и в формальном управлении есть видимые и невидимые средства воздействия. Необходимо учитывать реальную включенность в процесс управления исполнителей, которые всегда в большей или меньшей степени занимаются самоуправлением, и чем сложнее деятельность исполнителей, тем большее значение в социально-экономической системе играет процесс самоуправления.

Практика антикризисного управления показывает, что процесс управления и процесс самоуправления исполнителей всегда связаны друг с другом. В любой социально-экономической системе исполнители имеют собственные представления о своих целях, ситуации, проблемах и принимают самостоятельные решения, и это всегда каким-то образом связано с процессом управления.

Управленческое решение понимается, принимается и реализуется исполнителем с помощью его собственного уточнения сообразно реальным обстоятельствам ситуации, в которой он действует. И от способности исполнителя конкретизировать управленческие решения в соответствии с особенностями ситуации зависит реализуемость управленческих решений.

Разумеется, это обстоятельство не играет большой роли в простых стандартных ситуациях, когда управленческие решения конкретны и предельно регламентируют деятельность исполнителей. Однако в нестандартных ситуациях, в случае большой неопределенности и риска, когда от квалификации и компетентности исполнителя зависит успешность деятельности организации, самоуправление и процессы конкретизации управленческих решений приобретают фундаментальное значение.

Как уже было отмечено, менеджер, осуществляя процесс управления, определяет цели управления, изучает ситуацию, составляет собственное мнение о ней и на основании этого определяет проблему и принимает управленческое решение. В процессе коммуникации управленческое решение доводится до исполнителей. Исполнители понимают и принимают управленческое решение как цель исполнения и осуществляют самоуправление своей деятельности для получения результата, необходимого субъекту управления, в силу своего собственного понимания как управленческого решения, так и ситуации, в которой они вынуждены действовать.

Субъект латентного управления, обозначенный или персонифицированный латентным организатором, формирует для себя латентные цели, по-своему изучает и оценивает ситуацию, определяет свои проблемы и принимает латентные решения.

Латентный организатор как субъект латентного управления воздействует на деятельность исполнителей в объекте управления, предоставляя им соответствующую информацию или изменяя ситуацию, в которой они принимают решения. Процессы управления, самоуправления и латентного управления смешиваются в единый комплекс, они влияют друг на друга, изменяя содержание друг друга, образуя общую картину, которую можно назвать интерференцией процессов управления. При этом латентное воздействие изменяет процесс самоорганизации исполнителя. Оно, например, искажая коммуникацию, вызывает формирование у исполнителей целей, неадекватных управленческому решению, что изменяет весь процесс самоорганизации.

Кроме того, латентное воздействие может изменить оценку исполнителями ситуации в связи с дополнительной информацией, полученной от субъекта латентного управления, или изменением самой ситуации под воздействием латентных факторов. Это изменяет процессы определения проблемы и реше-

ния исполнителей по поводу получения результата, необходимого субъекту управления. Известно, что правильность ответа наполовину зависит от правильности поставленных вопросов. Точно так же и правильность решений наполовину зависит от правильности постановки проблем. Поэтому латентное воздействие, изменяющее оценку ситуации исполнителями, изменяет и всю последующую траекторию процесса самоорганизации.

В то же время информация, предоставленная субъектом латентного управления, может влиять и на последующие этапы процесса самоуправления исполнителей и изменять содержание поставленных проблем и принятых решений. Следует учитывать, что все эти изменения ведут к одному — к изменению решений исполнителей, а это порождает изменение траектории их деятельности и получение вместо результата, необходимого субъекту управления, результата, необходимого субъекту латентного управления.

Со своей стороны, латентный организатор, воздействуя на исполнителей управленческого решения, должен предельно точно и адекватно оценивать ситуацию.

Принципиальным условием успешности латентного воздействия является понимание латентным организатором логики конкретизации исполнителями управленческих решений, так как все латентное воздействие строится на возможности деформации этой логики и осуществляется за счет этой деформации. Поэтому процесс латентного управления в мыслительном плане для успешности осуществления должен быть значительно сложнее и содержательно более глубоким, чем процесс управления. Только в этом случае латентное воздействие реализует свои цели.

Таким образом, субъект латентного управления находится в антагонистическом противоречии с субъектом управления, и успех одной из сторон обеспечивает главным образом использование все более сложных мыслительных технологий, все более точный содержательный анализ условий деятельности исполнителей.

В управленческой практике можно выделить разнообразные процессы управления, которые можно разделить по уровням интеллектуальной и организационной сложности. Поскольку субъект управления и субъект латентного управления находятся в антагонистическом противостоянии, цели может достичь только тот, кто применяет более сложную форму организации

процесса управления, которая зависит от управленческого профессионализма.

4.4. Человеческий капитал в механизме антикризисного управления

Понятие человеческого капитала имеет исключительное значение для современного антикризисного управления. Для того чтобы понять это, необходимо сначала рассмотреть основные положения концепции человеческого капитала.

В последние десятилетия данная концепция активно развивается. Это объясняется потребностями развития управления вообще, и антикризисного управления в частности.

Наиболее заметное развитие концепция человеческого капитала получила в 1950—1980-е гг. в работах Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброда, Б. Л. Хансена и многих других экономистов. Исторические корни этого понятия и самой идеи можно найти еще в работах А. Смита, В. Петти, К. Маркса, У. Фара, Э. Энгеля, Т. Витстейна и многих других крупных экономистов прошлого. Джон Стюарт Милль писал: «Самого человека... я не рассматриваю как богатство. Но его приобретенные способности, которые существуют лишь как средство и порождены трудом, с полным основанием, я считаю, попадают в эту категорию»¹. И далее: «Мастерство, энергия и настойчивость рабочих страны в такой же мере считаются ее богатством, как и их инструменты и машины»². Это очень важная мысль.

Возвращение в конце 1950-х гг. к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этой концепции в западной экономической теории вызваны объективными причинами. Она является попыткой учесть реальные сдвиги, произошедшие в экономике, которые были порождены научно-технической революцией и выразились в том, что в современных условиях накопление не вещественных элементов богатства (научных достижений, роста уровня образования населения и т.д.) приобрело первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства. Немаловажное значение имеет и обостряющаяся потребность в антикризисном управлении.

¹ Милль Дж. С. Основы политической экономии. М. : Прогресс, 1980. Т. 1. С. 139.

² Там же.

Один из выдающихся современных экономистов, профессор экономики и социологии Чикагского университета Г. С. Беккер, получил в 1992 г. Нобелевскую премию за развитие идей человеческого капитала.

Экономический подход к социальным вопросам Г. Беккер и его последователи применили в исследовании таких нерыночных форм деятельности, как дискриминация, образование, преступность, брак, планирование семьи, при объяснении иррационального и альтруистического поведения, идеологических процессов и религиозной деятельности.

Значительный вклад в развитие теории человеческого капитала внес коллега Беккера по Чикагскому университету Т. Шульц, также лауреат Нобелевской премии.

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.

Главное отличие человеческого капитала от вещественного капитала состоит в том, что человеческий капитал не может ни продаваться, ни передаваться, ни оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности.

Концепция человеческого капитала позволяет объяснить многие проблемы развития социально-экономических систем, такие как структура распределения личных доходов, возрастная динамика заработной платы, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и многие другие. Благодаря этой концепции образовательные инвестиции стали рассматриваться как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции. Из этой концепции следует, что индивидуальная кривая спроса на вложения в образование, показывающая уровень их отдачи, имеет отрицательный наклон; длительное обучение сопровождается нарастанием физических и интеллектуальных нагрузок. Чем больше накоплено человеческого капитала, тем дороже обходится человеку потеря заработка. Поздние инвестиции приносят доход в течение более короткого периода. С увеличением объема вложений повышается степень риска.

Вместе с тем полученное образование делает человека не только более эффективным работником, но и более эффективным учеником. Кроме того, чем более одарен человек, тем

меньше усилий он затрачивает на приобретение новых знаний, т.е. тем меньшие издержки он несет и тем выше расположена кривая его спроса на услуги образования.

Человеческий капитал включает в себя 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, напрямую не связанного с людьми. Общее богатство США, например, в 1991 г. оценивалось приблизительно в 54,5 трлн долл., из которых 26 трлн долл. (48%) приходилось на человеческий капитал¹.

Оформление теории человеческого капитала произошло в конце 1950-х — начале 1960-х гг. в США. Классическим сочинением, во многом определившим дальнейшее направление исследований в этой области, считается книга Гэри Беккера «Человеческий капитал» (первое издание — 1964 г., второе — 1975 г.).

Центральная методологическая установка «чикагской школы» человеческого капитала объясняет экономические процессы посредством 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.

¹ *Eisner Robert. Extended Accounts for National Income and Product // Journal of Economic Literature. Vol. 26. 1988. December. P. 1611—1684.* Богатство оценено на 1981 г., пересчитано на 1991 г. с использованием средних годовых изменений, приведенных в этой статье.

К ожидаемой отдаче от инвестиций в человеческий капитал относятся более высокий уровень заработков, большее удовлетворение от избранной работы в течение жизни, а также более высокая оценка нерыночных видов деятельности.

К затратам на формирование человеческого капитала (к инвестициям в человеческий капитал) относятся:

1) прямые затраты, в том числе плата за обучение и другие расходы на образование, смену места жительства и работы;

2) упущенный заработок, являющийся элементом альтернативных издержек, поскольку получение образования, смена места жительства и работы связаны с потерей доходов;

3) моральный ущерб, так как получение образования является трудным и часто неприятным занятием, поиск работы утомляет и истощает нервную систему, а миграция приводит к потере старых друзей и знакомых.

Под человеческим капиталом понимаются знания, навыки и способности человека, которые содействуют росту его производительной силы. «Человеческий капитал, как определяют его большинство экономистов, состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг... Он есть форма капитала, потому что является источником будущих заработков, или будущих удовлетворений, или того и другого вместе. Он человеческий, потому что является составной частью человека»¹.

Производительные качества и характеристики работника были признаны 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»².

Рентабельность человеческого капитала исчисляется путем отнесения доходов от него к его стоимости. Показатель этот получил название «норма отдачи». Норма отдачи, по мысли

¹ Bowen H. R. Investment in Learning. San Francisco, 1978. P. 362.

² Schutz T. W. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities // Human Resources. Fifteen Anniversary Colloquium. V.1. N.Y., 1975. P. 5.

экономистов-неоклассиков, выполняет те же функции, которые применительно к физическому капиталу выполняет норма прибыли, а именно: измеряет степень эффективности человеческих инвестиций и реализует их распределение.

Важнейшими формами вложений в человека западные экономисты считают образование, подготовку на производстве (*on-the-job training*), медицинское обслуживание, миграцию, поиск информации о ценах и доходах, рождение детей и уход за ними. Образование и подготовка на производстве повышают уровень знаний человека, т.е. увеличивают объем человеческого капитала. Охрана здоровья, сокращая заболеваемость и смертность, продлевает срок службы человека, а также увеличивает интенсивность его использования. Миграция и поиск информации способствуют перемещению рабочей силы в районы и отрасли, где труд лучше оплачивается, т.е. туда, где цена за услуги человеческого капитала выше.

Образование и здравоохранение — это факторы долговременного действия. Продуктом процесса образования является качественно новая рабочая сила с высоким уровнем квалификации, способная к труду большей сложности. Охрана здоровья делает человека способным к более интенсивному и продолжительному труду. В отличие от этих двух факторов миграция и поиск информации выступают как факторы кратковременного действия. Если образование и охрана здоровья связаны с действительным ростом стоимости рабочей силы, то миграция и поиск информации отражают колебания цены рабочей силы вокруг стоимости. Миграция и поиск информации — это процессы распределительного порядка, тогда как образование и здравоохранение представляют собой отдельные моменты в производстве рабочей силы.

Если же рост образовательной подготовки связан с получением дополнительного заработка, превосходящего стоимость подготовки, то можно охарактеризовать затраты на приобретение образования как возрастающую стоимость.

Ценность квалификации возрастает не сама по себе — непременным условием здесь является труд ее носителя.

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, и от того и от другого зависит уровень развития экономики в будущем, оба типа вложений дают длительный производительный эффект.

Понимание сущности человеческого капитала означает осознание того факта, что навыки и способности людей могут быть запасом, т.е. могут быть накапливаемы.

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 проявлять себя в двух функциях — как средство и как объект управления. Его формированием и использованием можно управлять. И здесь он выступает в качестве объекта управления. 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 играет экономическая мотивация.

Обычно в центре внимания западных экономистов находилось так называемое функциональное распределение, т.е. распределение дохода по факторам производства — труду, земле и капиталу.

В эту концепцию вводится еще один фактор — человеческий капитал. «Два классических фактора производства — капитал и труд, — пишет шведский экономист А. Линдберг, — могут быть, видимо, подразделены следующим образом: капитал — на природные ресурсы, воспроизводимые материально-вещественные активы и финансовые активы, а труд — на чистый (однородный) труд, человеческий капитал и природные способности»¹.

Капитал в традиционном смысле (физический капитал) состоит из нижеперечисленного:

- природные ресурсы ⇒ традиционная рента;

¹ Education, Inequality and Life Chances. P., 1975. Vol. 2. P. 240—241.

- воспроизводимые материально-вещественные активы ⇒ прибыль на капитал;
 - финансовые активы ⇒ процент.
- Человеческий капитал и труд:
- воспроизводимый человеческий капитал ⇒ доход на человеческий капитал;
 - природные способности ⇒ рента на природные способности;
 - чистый труд в узком смысле ⇒ чистая заработная плата.

Основная проблема: какова связь между качеством труда и его оплатой и в какой степени эта связь искажается действием различного рода привходящих факторов?

Образование — далеко не единственная детерминанта заработков. Мотивация, производственный опыт, уровень способностей, состояние здоровья — все это так или иначе отражается на величине зарплаты. Поэтому если считать причиной разницы в заработках между группами с разным уровнем подготовки только образование, это приведет к завышению действительного экономического эффекта обучения.

Состояние здоровья каждого человека трактуется в концепции человеческого капитала как капитал, одна часть которого является унаследованной, а другая — благоприобретенной.

В течение всей жизни индивидуума происходит износ этого капитала, причем этот процесс все более ускоряется с возрастом. (Смерть понимается как полное обесценивание фонда здоровья.) Инвестиции, связанные с охраной здоровья, способны замедлять темп данного процесса. Поток услуг, производимых фондом здоровья, сводится, таким образом, к «свободному от болезней времени».

Большинство западных исследователей полагают, что лица с лучшей образовательной подготовкой более эффективно проявляют себя в производстве и использовании своего «капитала здоровья»: ведут более здоровый образ жизни, избирают в среднем не такие вредные и опасные профессии, разумнее пользуются медицинскими услугами и т.д.¹

Вместе с тем высокий уровень образования и хорошее состояние здоровья могут быть независимыми следствиями какой-либо общей для них причины. Например, чем меньше у человека так называемая субъективная норма предпочтения вре-

¹ См.: Grossman M. The Demand for Health: A Theoretical and Empirical Investigation. N. Y., 1972.

мени (т.е. степень его предпочтения настоящих благ будущим), тем активнее он уже сегодня заботится о своем завтрашнем и послезавтрашнем дне.

На практике это может выразиться в большей склонности к сбережениям, в меньшей склонности к приобретению товаров в кредит, а также в готовности больше инвестировать в человеческий капитал — в форме как образовательных вложений, так и вложений в «запас здоровья».

«Как образование, так и деятельность, связанная с поддержанием здоровья, предполагает несение текущих издержек ради будущих выгод, и представляется вполне очевидным, что индивидуумы отличаются друг от друга по степени своей готовности совершать такие дальновидные инвестиции»¹.

Как показал Р. Эккаус, корректировка на различия в количестве отработанных за год человеком часов заметно снижает экономический эффект среднего образования и почти никак не сказывается на отдаче высшего образования². Влияние природных способностей также является предметом дискуссий. При этом проводится аналогия — природные способности человека сравниваются с первоначальными качествами земли, приносящими ренту. Для выпускников и средних школ, и колледжей прослеживается довольно строгая тенденция: чем выше уровень математических способностей, тем больше размер среднегодового заработка.

Многие сторонники концепции человеческого капитала стремятся объяснить различия в заработках такими традиционно экономическими причинами, как уровень образования, качество обучения, возраст, объем производственного опыта, продолжительность рабочего времени и т.п.

Программное значение для концепции человеческого капитала получила вышедшая в 1974 г. книга Джорджа Минцера «Образование, опыт и заработки». В ней показывается, что связь заработков с образованием не остается постоянной в течение всей жизни работника. В целом на долю образовательных различий приходится около 25% общего неравенства в заработках. Значение производственного опыта примерно того же порядка. Еще один из важнейших факторов, включенных в анализ, — число отработанных за год недель. Влиянием этих трех

¹ *Fuchs V.* The Economics of Health in a Post-Industrial Society // Public Interest. 1979. № 56. P. 7.

² См.: *Eckaus R. S.* Estimation of the Returns to Education with Hourly Standartized Incomes // Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87. P. 127.

переменных — образования, опыта и числа рабочих недель — Дж. Минцер объясняет 60% всех различий в уровне трудовых доходов¹.

Важнейшим фактором управления человеческим капиталом являются инвестиции в его рост.

Образование не обязательно должно трактоваться как независимая переменная. Уровень образовательной подготовки во многом зависит от природных способностей человека (его «генетического фонда») и условий его воспитания в семье. Образование, следовательно, может выступать всего лишь как посредник, передающий заработкам воздействия, которые исходят от этих глубинных причин. Общая картина взаимосвязи заработков с остальными переменными такова: ресурсы, к которым индивидуум имеет доступ в раннем детстве (прежде всего ресурсы семьи и его личностный потенциал), преобразуются в «рыночные активы» (т.е. в качества, которые пользуются спросом на рынке труда) в основном через систему формального образования... Хотя прямое воздействие способностей на заработки или мало, или несущественно, косвенный эффект от них относительно велик.

Позднейшие активы, такие как качество обучения, оказывают как прямо, так и косвенно сильное воздействие на заработки².

Однако образование может различаться не только по уровню, но и по специальностям.

В этом аспекте важную роль играет не производительная, а селективная (информационная) функция образования.

Как же образование выполняет свою 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 предприниматели 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;

¹ Mincer J. Schooling: Experience and Earnings. N. Y., 1974. P. 94.

² Fagerlind J. Formal Education and Adult Earnings. Stockholm, 1975. P. 78.

в) высокого престижа профессии или повышенного удовольствия от нерыночных видов деятельности в будущем.

Некоторые люди рассматривают образование как потребительское благо, им нравится 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 длительное время, практически всю жизнь. Выгоды в будущем имеют меньшую ценность по сравнению с такими же выгодами, получаемыми сегодня. Во-первых, если тратить доходы на потребление, то желательно это сделать раньше. Существует психологическое предпочтение потребления во времени, выраженное поговоркой: «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.

Повышения эффективности управления человеческим капиталом требуют многие из современных негативных тенденций. К их числу относятся:

- сокращение численности населения в трудоспособном возрасте;
- ухудшение здоровья населения и распространение нездорового образа жизни (алкоголизм, курение, наркомания, увлечение компьютером и пр.);
- рост числа инвалидов;
- падение трудовой морали и этики;
- утрата или «моральный износ» квалификации и образования;
- отсутствие возможностей или желания получить современное образование (высокая плата за обучение, снижение качества образования и пр.).

Однако человеческий капитал выступает не только объектом управления, но и средством решения многих проблем развития компании, а следовательно, средством управления. Целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала обогащает механизм управления и тем самым позволяет успешно решать многие проблемы научно-технического прогресса, повышения конкурентоспособности фирмы, использования новых современных технологий, повышения эффективности и производительности производства. В этом своем зна-

чении использование человеческого капитала требует новых подходов к управлению — это проблема лидерства, система мотивации, стиль управления, приоритеты, организация деятельности, корпоративная культура, социальное партнерство. Все это факторы, характеризующие человеческий капитал как средство воздействия на социально-экономические процессы.

В антикризисном управлении роль человеческого капитала исключительно важна. Она 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 тогда 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, реагируют на них с меньшими проявлениями панических настроений, расслабленности, недисциплинированности. Многие считают, что это определяется натурой индивидуума, его характером. Отчасти соглашаясь с этим, нельзя не видеть, что многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессах приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, т.е. всего того, отражает понятие и реальность человеческого капитала.

В-третьих, при выходе из кризиса человеческий капитал играет значительную роль в ускорении этого процесса. Здесь большое значение имеют такие его черты, как профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которую дает общее образование, склонность к инновациям.

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух качеств человеческого капитала — как объекта и как средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его с пользой для развития организации, надо способствовать развитию человеческого капитала — вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни и т.д., мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные соци-

ально-психологические условия, формировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень корпоративной культуры.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления тогда, когда, опираясь на его реальность и особенности, решаются проблемы выхода из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

Управление развитием человеческого капитала является фактором антикризисного развития организации.

Конечно, возможно стихийное формирование человеческого капитала. Но в полном комплексе всех своих позитивных характеристик он не сформируется, если сознательно и целенаправленно не управлять этим процессом. Одной из мировых тенденций развития теории и практики менеджмента является переход от парадигмы управления человеческими ресурсами (управления персоналом) к управлению развитием человеческого капитала.

Главным в таком управлении являются приоритеты. Эта мысль очень хорошо выражена в формуле: «Все во имя человека, все для блага человека». Однако эта известная и красивая фраза и в прошлом, и в настоящее время остается формальным лозунгом. Действительным приоритетом в управлении она еще не стала. А ведь именно с этого приоритета 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: «Требуются коммуникабельные, квалифицированные работники» или: «Требуются менеджеры, имеющие опыт работы». Как беден набор требований! Конечно, опыт влияет на развитие личности, способствует накоплению ошибок и 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 используют при приеме на работу или при исследовании характеристик персонала. Но слишком часты случаи, когда 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 вопросов 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 материков». Каким образом этот тест позволяет определить профессиональные способности кандидата к реферированию материалов, составлению аналитических отчетов, типу мышления, самостоятельности оценок в условиях противоречивых данных и ситуациях и пр.?

Конечно, тест может включать вопросы для оценки поведенческих и личностных характеристик находчивости, 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 обычной, текущей работе менеджера. Результат такого управления зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется.

Главными средствами механизма антикризисного управления, способствующими формированию и реализации человеческого капитала, являются следующие:

- 1) инвестиции в человеческий капитал;
- 2) мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала. Главными из них являются образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал;
- 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 показывает уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности;
- 6) среда, в которой возможно проявление человеческого капитала и которая находит отражение в информационном поле деятельности. Обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника отражает фактор компетентности;
- 7) культура — общая, организационная, корпоративная, методологическая и пр.

Все эти факторы теснейшим образом взаимосвязаны, и только системное их использование позволяет получить дей-

ствительный эффект от человеческого капитала. Практически это дело нелегкое, но возможное, если существует система 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 она не учитывает мотивационный момент творчества, самообразования.

Альтернативой этому методу является метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала. Он предполагает создание лучших условий для собственного персонала, чем условия работы персонала в конкурирующей организации (фирме). Это способствует привлечению человеческого капитала, его переходу из конкурирующих фирм. Но здесь необходима оценка не только затрат, но и потенциального ущерба организации (фирме) 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 человеческого капитала, а лучше — его увеличение. При этом увеличение человеческого капитала вовсе не предполагает количественное увеличение персонала

Существует и метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала. Он основан на учете динамики стоимости человеческого капитала на перспективу 5, 10, 20 лет. Этот метод оказывается не только весьма эффективным, но иногда и просто необходимым для крупных, долгосрочных и инновационных проектов. По мере достижения наиболее важных и значительных результатов стоимость некоторых сотрудников может меняться, а их возможный уход будет сопряжен с большими экономическими потерями, которые также необходимо учитывать.

4.5. Аксиологические средства антикризисного управления

В каждой организации существует аксиологический подход — своя система ценностей, которая пронизывает всю деятельность персонала и влияет на ее целевые установки и результаты

работы. Действие ценностей проявляется в приоритетах, культуре, отношениях и во многих других факторах.

Способность компании создать ключевые ценности, которые объединят усилия всех структур организации, является одним из самых глубоких источников успешной деятельности вообще, и антикризисного развития организации в частности. В управлении ценности становятся средством воздействия, важнейшим фактором функционирования механизма управления.

Современные организации находятся в постоянном поиске антикризисных путей развития в условиях постоянно меняющихся внешних и внутренних обстоятельств, возникновения новых потребностей. Все это не может не зависеть от складывающихся моделей поведения персонала. Стратегия управления фирмой, которая опирается на определенную систему ценностей, позволяет глубже оценивать сложившуюся ситуацию и концентрировать средства и ресурсы на преодолении возникающих трудностей и решении проблем развития. И чем активнее в этот процесс вовлечены ценностные ресурсы культуры организации, тем эффективнее поиск различных альтернатив предупреждения кризисных явлений или выхода из кризисного тупика.

Вопросы формирования ценностных ориентаций являются социально значимыми для антикризисного управления по следующим причинам:

1) болезненного состояния современного российского социума, основной диагноз которого — кризис культуры, духовности, ценностно-нормативный вакуум;

2) масштабной переоценки ценностей в современном российском обществе, которая проявилась во всех его сферах, в изменении стереотипов общественного сознания и приоритетов в менталитете. Сегодня система ценностей в управлении организацией должна строиться на обеспечении саморазвития и творческого совершенствования личности персонала, перспектив для самореализации человека. Важнейшим системообразующим компонентом в управлении организацией в настоящее время является и сфера духовной жизни людей, состояние общественного и индивидуального сознания.

Улучшение показателей организации достигается множеством средств и способов, одним из которых является, в частности, создание или переформирование системы ценностей в управлении организацией.

Ценность — это нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем. В понимание ценности входят такие важные понятия, как здоровье, профессионализм, творчество, уважение, авторитет, долг и т.п.

Ценности способствуют достижению конкурентных преимуществ организации. Ведь какая-либо эксклюзивная ценность может дать ей определенное превосходство перед конкурентами.

Ценности можно классифицировать следующим образом:

1) по виду — материальные, нематериальные, денежные, социальные, культурные, духовные, природно-климатические, политические;

2) по содержанию — качественные, стоимостные, поведенческие, синергетические;

3) по источнику или основе происхождения — объективные и субъективные;

4) по способу существования — реальные и виртуальные;

5) по сущностным признакам — базисные (радикальные новшества, высокая квалификация персонала, высокая организованность системы управления и т.п.) и второстепенные (ординарные новшества, дешевые трудовые ресурсы, освоенная рыночная инфраструктура, активы и т.п.);

6) по динамичности проявления — стратегические и тактические;

7) по форме проявления — достоинства индивидуума, позитивные взгляды на явления, оригинальная миссия системы, новшества и т.д.;

8) по месту проявления — вне системы и внутри системы;

9) по уровню стабильности проявления — устойчивые (природно-климатические факторы, положительная конкурентная среда, высокая культура и т.п.) и неустойчивые (имидж, ресурсы и т.п.);

10) по масштабу распространения — глобальные, локальные, индивидуальные.

Ценности могут превратиться в базисные или второстепенные, стратегические или тактические конкурентные преимущества, реализуемые вне или внутри социально-экономической системы в глобальном, локальном или индивидуальном масштабе. Эти превращения зависят от управления, от искусства использования механизма управления.

Социально-экономическая система распределяет полученный доход на внутреннее потребление (вознаграждение персонала, техническое или социальное развитие системы и другие направления) и (или) на получение (приобретение, покупку) новой конкурентоспособной ценности, а также на жизнеобеспечение общества. Весьма важно полученный доход направлять на приобретение эффективных (в перспективе) конкурентоспособных ценностей, которые могут быть реализованы в новые конкурентные преимущества данной системы.

Управление ценностями и управление посредством ценностей включает в себя выявление, формирование и культивирование ценностей, которые, с одной стороны, соответствуют стратегии компании, а с другой — разделяются персоналом организации. Управление ценностями всегда ориентировано как на внешнюю среду, так и на внутреннюю среду организации.

Современная организация представляет собой открытую систему, залогом выживания и развития которой является способность успешно адаптироваться к постоянным изменениям политико-правовых, социально-экономических и технических условий. Сегодня большое значение имеют умения менеджмента видеть, понимать и использовать те общечеловеческие ценности, которые повышают адаптивные способности и создают конкурентные преимущества компании при взаимодействии с клиентами и потребителями, заказчиками и поставщиками, партнерами и инвесторами. Это позволяет менеджменту в условиях диалога апеллировать к общим ценностям, что определяет создание благоприятной атмосферы сотрудничества на основе общности интересов.

При использовании организационных ценностей менеджмент получает много преимуществ. Людям свойственно объединяться с теми, кто им близок и понятен, каждая организация характеризуется процессом интеграции персонала на основе схожих ожиданий, жизненных принципов, привычных норм поведения. Эта интеграция может быть либо спонтанным процессом, неведомо куда направленным, либо управляемым. В последнем случае менеджмент помогает персоналу связывать реализацию стратегии компании с утверждением ценностей, которые разделяют работники. В некоторых случаях эти общие ценности надо только выявить и напоминать работникам об их значимости. В других случаях менеджменту придется проводить серьезную работу по повышению значимости

того, что является неотъемлемым фактором успеха стратегии, но не присуще внутренней культуре работников.

Культивирование общих ценностей и перевод их в действенные регуляторы организационной деятельности приводят к интеграции и консолидации усилий всех категорий работников, а также создают такое важное конкурентное преимущество компании, как приверженность работников своей компании.

Приверженность — это преданное отношение, выражающееся в последовательной линии поведения человека, при котором максимально совпадают интересы человека и его организации. Приверженность становится стилем жизни, а преданность организации — жизненным принципом. Приверженность персонала является результатом продуманной и профессиональной работы менеджмента, действия всех систем управления организацией.

Приверженность работников организации закономерно выражается:

- через повышение эффективности организационной деятельности, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности работников условиями и результатами труда;
- возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации талантов, работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы.

Приверженность работника проявляется в отношении к стратегическим целям и политике, ценностям и стилям управления, а также к менеджерам компании. Представители психологии управления выявили, что отношение людей к чему-либо различается по степени понимания, признания и реализации в поведении. Личностное отношение к чему-либо непосредственно связано с возможностью удовлетворения интересов. Если цели и политика компании противоречат интересам работника, он будет склонен сопротивляться и уклоняться от активного участия. Если цели и политика компании не противоречат интересам работника, он будет лоялен. Если работник понимает, что цели и политика компании соответствуют его интересам,

можно рассчитывать на его преданность компании. Так, выделяют такие виды отношения к идеям:

- непринятие идеи;
- принятие идеи на познавательном уровне (как одну из ряда идей);
- согласие на работу по реализации идеи на определенных, иногда достаточно жестких условиях;
- преданность идеи и оптимизм в вопросах ее реализации;
- интеграция идеи в повседневную жизнь, когда идея становится элементом стиля жизни человека.

В зависимости от степени знания работниками стратегических целей, приоритетов и ценностей компании, согласия с политикой менеджмента, признания обоснованности требований и их соответствия личным интересам работников можно выделить варианты отношения персонала к компании:

- отсутствие лояльности персонала к организации имеет место в случае, если работники не знают или не понимают стратегию компании, не согласны с политикой и требованиями менеджмента;
- ограниченная лояльность персонала — например, работники проявляют согласие в отношении целей и стандартов деятельности, но не согласны с кадровой политикой менеджмента и испытывают недоверие к менеджерам;
- безусловная лояльность персонала находит выражение в проявлении работниками понимания целей компании и политики менеджмента как не ущемляющих их интересов;
- персональная преданность руководителю и лояльность компании является основой реализации личных интересов в сложившейся ситуации;
- приверженность компании, идентификация с ее целями, ценностями, признание законности требований и проявление доверия к менеджерам.

Приверженность работника компании проявляется в оптимистической оценке будущего, самоконтроле, внутренней мотивации к трудовой активности и гордости за принадлежность к компании.

Управление ценностями компании осуществляется на основе теории Клера В. Грейвза, которая вскрывает причины возникновения кризисных ситуаций и конфликтов, расширяет возможности мотивации ценностного стимулирования персонала. Концепция Грейвза содержит восемь уровней развития ценностей, которые определяют системы мышления и поведение всех лиц, причастных к организации (табл. 4.1).

Можно построить уровни развития ценностей в виде интегральной модели спиральной динамики — это модель возникновения и развития ценностей компании, которые существуют совместно, поочередно определяя стратегию антикризисного развития организации и влияя на выбор ее структуры и формирования стиля управления.

Уровни развития организационных структур по теории К. Грейвза можно охарактеризовать в зависимости от проявления правил, норм и принципов взаимодействия.

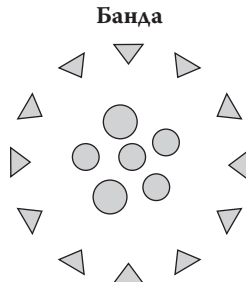
Таблица 4.1. Уровни развития ценностей и их проявление в стратегии организации

Уровень	Характеристика ценностей	Мышление	Стратегии компании
Первый	Удовлетворение физических потребностей: еда, вода, тепло, размножение	Инстинктивное	Стратегия выживания. Этично то, что способствует выживанию
Второй	Мир полон мистических сил и духов, которым необходимо поклоняться и угождать либо покорять их	Племенное	Внутрикорпоративные стратегии: формирование ритуалов и обрядов, установление табу, сильны традиции, семейственность внутри компании
Третий	Жизнь, как в джунглях, где сильный побеждает слабого. Природа — это что-то такое, что должно быть завоевано	Эгоцентричное, силовое	Жесткие конкурентоспособные рыночные стратегии, рейдерство, рэкет. Внешний лоск, импульсивность в принятии решений, выживание ценой других жизней, с сотрудниками в компании не считаются
Четвертый	Все контролируется высшей силой, которая наказывает зло и вознаграждает добро, следит за соблюдением правил и выявляет отклонения от них	Авторитарное, патриотическое, подчинение власти	Стратегии регламентирования деятельности компании: описание бизнес-процессов, должностные инструкции, положения, правила, методики, корпоративные стандарты

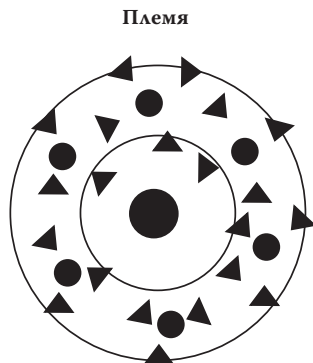
Уровень	Характеристика ценностей	Мышление	Стратегии компании
Пятый	Мир полон ресурсов и возможностей сделать все лучше и достичь процветания	Материалистическое, нацелено на соперничество	Достижение успеха, важен имидж и рост доходов; внедрение новых технологий, обновление любого решения языком чисел
Шестой	Окружение, в котором человек может найти любовь и исполнить свое предназначение	Согласие, консенсус, межличностные связи	Внедрение корпоративной социальной ответственности, разработка социальных пакетов, открытие благотворительных фондов
Седьмой	Хаос, изменения являются нормой, а неопределенность принята как состояние бытия	Системное и интегрирующее, ориентация на желания	Разработка нескольких сценариев развития компании, принцип самостоятельности структурных единиц, постоянное обучение для оптимизации процессов
Восьмой	Баланс взаимосвязанных сил, где управление рисками находится в руках человека	Целостное (холистическое)	Глобальные стратегии, коллективный разум, создание глобальной сети

В стратегиях второго, четвертого и шестого уровней преобладают социальные связи и межличностные отношения. Эти стратегии направлены на выстраивание отношений внутри организации, с государственными структурами и общественностью.

Ценности в соответствии с уровнями развития влияют на подходы к управлению компанией. Ниже приведены схемы организации взаимодействия в компании по уровням ценностей.

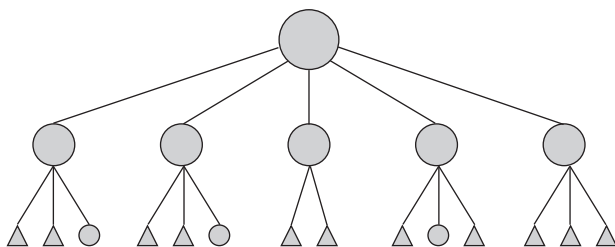


Так, на первом уровне преобладает принцип организации по типу «банда» (небольшие племенные группы). Сегодня практически не существует такого проявления организационных структур.



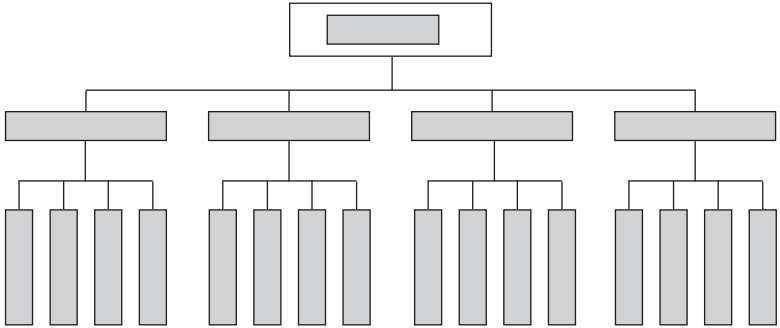
Второй уровень — племя. Человек подчиняется интересам группы. Семейные фотографии и сентиментальные безделушки на рабочих столах — наглядное проявление этого уровня. На данном уровне улучшаются процессы взаимодействия в команде и возникает чувство доверия, что вызывает ощущение сплоченности. Очень сильно развиты семейные связи. В стратегии развития компании эти процессы могут привести как к положительному, так и к отрицательному эффекту.

Империя



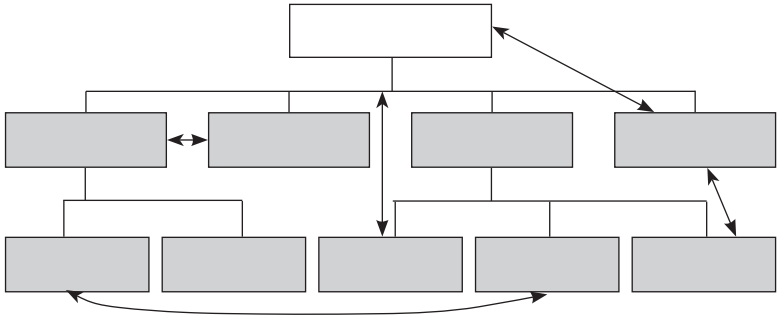
Третий уровень — империя — жесткий авторитаризм в компании. Преобладает убеждение, что люди ленивы и их нужно заставлять работать. Корпоративное управление осуществляется именно в таком направлении. Стратегии компании — жестокие, но справедливые. Угроз нет, актуально введение одномоментных материальных поощрений, бонусов. Преобладают силовые методы управления.

Пассивная иерархия



Четвертый уровень — жесткая пассивная иерархия. Компании этого уровня характеризуются появлением сложных иерархий. Действует линейный подход в управлении, проповедуется вера в правила и главенство процедур. Стратегия компании — систематическое совершенствование и «полирование» правил, таким образом создается статус-кво. Приверженность правилам и обязательство — ключевые позиции в работе таких организаций, а вот новшество и риск не приветствуются.

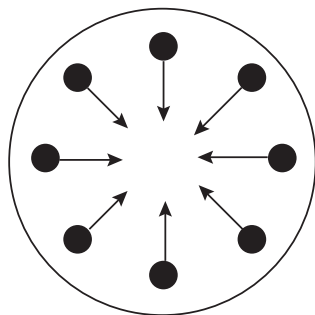
Активная иерархия



Пятый уровень — активная иерархия. Здесь существует множество возможностей, идет развитие технологий, на первый план выходят практика и анализ. Стратегии развития компании формируются по принципу: то, что измеримо, — реализуемо. То есть любое решение выражается только через язык цифр. Выверенные действия, квалифицированное предпринимательство и риск с точно рассчитанными шансами на успех приводят

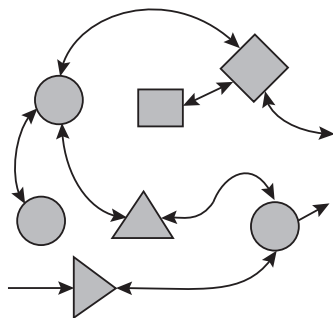
к успеху. Чтобы принять любое решение — о выводе на рынок нового продукта или ином месторасположении офиса, — в компании используют подсчет окупаемости.

Социальная сеть



Шестой уровень — социальная сеть. Разработка стратегии и ее применение охватывают тех сотрудников организации, которых могут коснуться изменения, и тех, которые хотят поспособствовать этим изменениям. Люди не только ресурс, они — компания. Эффективная стратегия ориентируется на консенсус и поддержку, объясняет, почему такая социальность важна и полезна для всех вовлеченных.

Интеграция

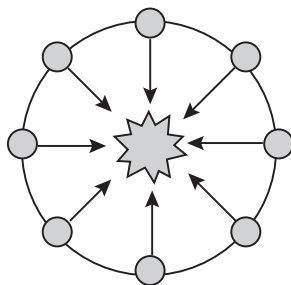


Седьмой уровень — интеграция. Бизнес, неофициальные встречи, семья и игра объединяются в мышлении второго порядка. Мышление второго порядка — это системное мышление. На этом уровне отсутствует поиск виновных, однако есть принятие ситуации и разработка стратегии реагирования на нее усилиями организации, а не за счет изменения окружающей среды.

На седьмом уровне стратегия компании учитывает особенности каждого уровня с первого по шестой. Существует понимание, что любое действие компании (изменение стиля руководства, внедрение новых технологий, вывод нового продукта на рынок, снижение стоимости товаров) может повлечь изменения во внешней рыночной среде и повлиять не только на местный рынок, но и на международный.

Мотивация и карьерные цели служащих на этом уровне часто незначимы. Эффективное руководство создает организацию, которая уполномочивает своих сотрудников быть ответственными, вовлеченными в общее дело, любознательными. Оно обеспечивает их необходимыми ресурсами (материалами, информацией и т.п.). Основой жизненного опыта становится получение знаний из различных источников, а не простое изучение информации. Здесь проще осуществлять любые нововведения, потому что не существует четко закрепленной системы менеджмента и структура меняется в зависимости от изменения условий. Стратегия компании — процесс постоянной адаптации и регулирования.

Глобальные сети



Восьмой уровень — глобальные сети. Сегодня этот уровень изучен мало и только начинает формироваться. Можно сказать, что он характеризуется внедрением риск-менеджмента на местах — каждый сотрудник управляет рисками компании на своем рабочем месте.

Не существует единого рецепта риск-менеджмента в рамках всей организации, поскольку очень многое зависит от культурной среды компании и ее сотрудников.

Выделяют три слоя проявления ценностей компании — поверхностный, скрытый, глубинный.

Первый слой — *поверхностные ценности*. Это всем известные всеобщие ценности, положения морали и поведенче-

ские правила. Они основываются на религии, законах и здравом смысле. Такие ценности устанавливают нормы поведения сотрудников корпорации, служат ключом к характеру их работы. Они позволяют отделить верное от неверного, определяют наши приоритеты. Стратегия периодически «сканируется», изменяются миссия компании и видение ее развития, система поощрения сотрудников, поведенческие кодексы, социальные структуры. На основе поверхностных ценностей люди строят отношения и разрешают конфликты, формируют значимые правила и нормы поведения для выживания в окружающей среде.

Второй слой — *скрытые ценности*. Сущность скрытых ценностей — анализ причин связи определенных действий с поверхностными ценностями, выявление причин существования в организации устоявшихся убеждений, отношений и традиций. Человек старается выявить смысл всего в действии — от причины появления того или иного действия до результата. Скрытые ценности связаны с выполнением функциональных обязанностей, будь это приверженность к качеству или долгосрочное обучение. Скрытые ценности сложно заметить. Предписывая бизнес-процессы, составляя должностные инструкции, положения, корпоративные стандарты и инструкции, компания закладывает фундамент для своего развития.

Третий слой — *глубинные ценности*. Они формируют мировоззрение стратегов и корпораций, выстраивают отношения лидера или его последователей между собой, оптимизируют решения и определяют действительность. Глубинные ценности в отличие от первых двух слоев ориентированы на видение различных сценариев развития рынка, поведения конкурентов, изменений в политике. Внешние сценарии развития будущего — это стратегия развития компании сегодня. Понимание глубинных ценностей обеспечивает прочную основу при анализе образа мышления людей.

Управление ценностями предполагает решение трех взаимосвязанных проблем:

- 1) достижение полной ясности относительно ключевых факторов успеха организации;
- 2) вычленение общих ценностей организации, достижение их полного понимания и признания работниками;
- 3) достижение согласия и ясности относительно того, что каждый работник должен делать изо дня в день для успешной работы.

Можно определить следующие задачи менеджмента по управлению ценностями:

- выделение стратегически значимых ценностей подразделений и отдельных работников, последующая интеграция этих ценностей в культуру организации;
- культивирование ценностей, соответствующих стратегии организации, посредством планомерной политики управления человеческими ресурсами;
- изменение ценностей, которые служат барьером эффективной деятельности организации.

К основным принципам определения общих ценностей можно отнести:

- конкретность и измеримость;
- связь со стратегией компании;
- здравый смысл и достаточность.

Если организационные ценности сформулированы неконкретно и слишком общо, то, как правило, они не будут «работать» на цели менеджмента. Например, многие компании декларируют такие ценности, как «наши люди — наша ценность», «клиенты — наша ценность», «мы ценим наш бизнес» и т.д. Такие формулировки воспринимаются большинством людей как формальные и чисто декларативные. Надо сформулировать ценности так, чтобы каждый мог понять, что или кого менеджмент ценит и почему; что в данной компании оберегается и поддерживается. Так, недостаточно отметить, что персонал является ценностью организации. Для того чтобы эта ценность «заработала» на повышение эффективности организационной деятельности, менеджерам следует решить вопрос, какие именно работники ценны, о ком компания должна проявлять особую заботу.

Только ясное понимание стратегических целей организации позволяет менеджменту определить приоритетные ценности и так сформулировать их, чтобы они побуждали персонал к соответствующей активности.

Если стратегической ориентацией компании является выход на новые рынки, то ценностью становятся работники-новаторы, предприниматели, творцы и те, кто обладает уникальной, высокотехнологичной компетентностью. Стратегической является ориентация на снижение издержек и расширение доли рынка — актуальными становятся работники, обладающие такими чертами, как стратегическое видение, целеустремленность и результативность. Таким образом, стратегические приоритеты ориентируют менеджмент на те ценности, которые

имеют наибольшее значение для успеха и позволяют минимизировать деструктивное влияние противоположных ценностей.

Излишнее внимание к культивации определенных ценностей может привести к появлению серьезных проблем. Например, излишнее культивирование сплоченности и развития персонала может привести не только к формированию дружного коллектива, но и к падению дисциплины, появлению чувства вседозволенности, утрате стремления к упорному труду. Чрезмерная приверженность к порядку и процедурам может привести к появлению бесполезных правил и процедур, потере скорости реакции на изменения рынков. Избыточное внимание к свободе творчества и предпринимательству может привести к росту безрассудства и утрате приоритетов. Излишнее культивирование стремления побеждать приводит к износу ресурсов (включая человеческие), падению мотивации и развитию цинизма.

Влияние менеджмента на ценности компании определяется совокупностью взаимосвязанных факторов. Во-первых, важным условием влияния на общие ценности является то, на чем фокусируют внимание менеджеры и что они игнорируют — поступки, переживания, суждения подчиненных. Во-вторых, существенным фактором влияния менеджмента на ценности компании являются действующие процедуры оценки персонала (поведения, вклада в общий успех) и измерение результативности организационной деятельности. В-третьих, фактором культивирования определенных ценностей компании является реакция менеджмента на нештатные ситуации и критические инциденты. В целом кадровая политика менеджмента обуславливает определенный стиль управления персоналом, методы внутренней коммуникации, подходы и критерии поощрения и наказания, а также найма, отбора и продвижения персонала, которые в свою очередь приводят к формированию соответствующих ценностей, действующих в данной организации.

Среди методов и приемов воздействия менеджмента на ценности компании и отдельных работников можно выделить несколько наиболее эффективных.

1. Метод морализирования представляет собой разъяснение того, что есть «хорошо» и «плохо». Эффективность использования этого метода напрямую зависит от возможности ссылок на действующие авторитеты для подкрепления слов. Категории «плохое» и «хорошее» относительно, что хорошо для одной компании, человека и условий, то плохо для других компаний, людей и условий. Поэтому профессионализм управления ценно-

стями непосредственно определяется способностями менеджеров деликатно напоминать персоналу о моральных устоях своей компании и разъяснять действующие в ней правила и нормы.

2. Личный пример менеджера. Многие компании-лидеры культивируют ценность личного примера менеджера. На практике действие данного метода сводится к последовательности менеджмента, соответствия слов и поступков менеджеров. Личный пример менеджера будет более действенным, если политика менеджмента исключает действие двойных стандартов в отношении круга «неприкасаемых».

3. Культивирование в компании доброжелательной социально-психологической атмосферы, основанной на толерантности к инакомыслию и различиям работников (социокультурным, физическим, гендерным, расовым и др.), способствует утверждению общечеловеческих ценностей, которые не противоречат успешной деятельности компании в современных условиях. При этом следует принять во внимание успешный опыт управления ценностями ряда западных компаний, которые принципиально отказываются от давления и излишней регламентации менеджментом поведения персонала. Менеджерам по возможности следует позволять работникам вести себя так, как они того хотят.

4. Методы совершенствования внутренней коммуникации одновременно способствуют совершенствованию возможностей управления ценностями компании. Расширение возможностей диалоговых отношений между менеджментом и персоналом, совершенствование обратной связи позволяют менеджменту прояснять личностные ценности работников и пропагандировать ценности компании. Демократические процедуры обмена информацией в компании также способствуют выявлению альтернативных ценностей, приемлемых в контексте целей и условий функционирования компании.

Отсутствие внимания менеджмента к проблеме ценностей закономерно приводит к последствиям, ограничивающим конкурентные возможности компании, а именно:

- декларируемые менеджментом ценности не находят достойного подтверждения в деловых и межличностных отношениях внутри компании, деятельности по реализации стратегии. Менеджмент теряет инициативу в использовании потенциала общих ценностей, которую могут перехватить неформальные лидеры, деструктивно настроенные в отношении целей

и политики менеджмента. При этом влияние менеджеров будет снижаться;

- работники не имеют ясного представления относительно основных критериев оценки своей деятельности. Это отражается на степени удовлетворенности персонала условиями труда и его стимулирования, приводит к развитию завышенных ожиданий и разочарованиям;

- менеджеры среднего и линейного звена дезориентированы относительно поощряемых и не поощряемых руководством моделей поведения, что закономерно приводит к попыткам внедрения на своем уровне управления системы оценок, основанных на индивидуальных культурных ценностях. Это приводит к развитию противоречий в политике менеджмента и конфликтам между менеджментом и неформальными лидерами;

- отсутствие единства в понимании ценностей компании приводит к усилению индивидуалистических мотивов деятельности, которые не всегда соответствуют организационным интересам. Развитие этой тенденции закономерно ведет к падению авторитета руководства и иррациональному использованию человеческого потенциала.

4.6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении

Инвестиционная политика характеризует направления и величину инвестиций, вкладываемых в поддержание эффективности и в обеспечение развития экономики. Инвестиционная политика осуществляется как в управлении отдельной организацией (предприятием, фирмой, компанией и пр.), так и в государственном управлении экономикой.

От инвестиционной политики зависят тенденции кризисного развития, возможность и вероятность наступления кризиса. Существует и так называемый *инвестиционный кризис*.

Инвестиционный кризис обычно возникает по целому ряду объективных и субъективных причин и проявляется в быстром сокращении абсолютных объемов накоплений, существенном падении их доли в валовом внутреннем продукте, снижении бюджетного финансирования инвестиций в основной капитал, уменьшении доли прибыли предприятий, направляемой на совершенствование и расширение производства и т.д.

Негативное влияние на инвестиционную активность оказывает также опережающий рост цен на инвестиционные товары по сравнению с потребительскими. В прошлом 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.

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.

Инвестиционная деятельность должна опираться на разграничение капиталобразующих инвестиций, направленных на создание реального капитала, и финансовых инвестиций.

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, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и т.д.), в оборотные средства, инвестиции на приобретение земельных участков и объектов природопользования, затраты на капитальный ремонт.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций, могут быть различными: освоение новых технологий, новое строительство, связанное, как правило, с возникновением новых видов деятельности; реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий, их расширение.

Существует стратегическая и тактическая инвестиционная политика. Первая отражает потребность и реальность инвестиционных вложений на перспективу, вторая — на решение текущих проблем развития.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими программами в области инвестиций. Основной целью антикризисной инвестиционной стратегии государства является структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные программы направлены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления их платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Тактические и стратегические инвестиционные программы различаются масштабами финансовых вложений, степенью неопределенности их результатов, т.е. различной степенью финансовых рисков.

Инвестиционный климат определяется государственной антикризисной стратегией в области инвестирования экономики.

Реализация государственной антикризисной стратегии опирается на ряд предпосылок, к которым относятся:

- политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;
- наличие законодательной базы развития инвестиционного процесса, 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 ее разработке и реализации необходимо опираться на следующие факторы:

— следует определять предельно четкие цели инвестирования, будь то создание новых предприятий, техническое перевооружение и реконструкция действующих предприятий, модернизация оборудования и т.д.;

— необходимо оценивать и выбирать объекты инвестирования в соответствии с устанавливаемыми приоритетами;

— следует находить реальные источники инвестиций;

— должна быть определенная законодательная база для осуществления и развития инвестиций, в том числе иностранных.

Учет этих факторов необходим для обеспечения условий решения основной задачи антикризисной инвестиционной стратегии на уровне государства — создания накоплений для обновления основного капитала, долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

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 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.

В России наблюдается некоторая тенденция снижения доли собственных средств в составе источников финансирования и увеличения доли бюджетных средств.

В развитых странах за счет собственных средств осуществляется порядка 70—80% всех инвестиций.

В составе источников инвестиционных ресурсов можно выделить четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование (из бюджетов всех уровней);
- 2) собственные накопления предприятий и организаций;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) различные формы заемных средств, в том числе кредиты банков и других институциональных инвесторов.

Каждая из этих групп в современных условиях обладает своими возможностями в приросте вложений в инвестиции.

1. Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным. Существует достаточно устойчивая тенденция снижения инвестиций в основной капитал, финансируемых за счет бюджетных средств. Учитывая рост государственного долга, нередко плохую собираемость налогов, секвестирование расходов, вряд ли можно рассчитывать на выделение из бюджетов значительных ассигнований на инвестиционные программы в настоящее время.

2. Реального накопления собственных ресурсов предприятий, по существу, не происходит. Одной из главных причин

этого является достаточно высокий уровень инфляции. Многим предприятиям 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. Если 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.

3. Многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с активным привлечением иностранных инвестиций. Хотя и наблюдается рост интереса иностранных инвесторов, проявляющийся в некотором росте объема их инвестиций в предприятия и организации на территории России, однако доля прямых инвестиций при этом сравнительно невысока. Зарубежные инвесторы предпочитают вкладывать деньги в экспортно-ориентированные отрасли, а также в предприятия торговли и сервиса. О том, что иностранные инвесторы склонны кредитовать российские предприятия, а не вкладывать в них деньги непосредственно, свидетельствует и тенденция снижения среди прямых инвестиций доли взносов в капитал на фоне увеличения доли кредитов, полученных от зарубежных совладельцев предприятия.

Наиболее привлекательными для иностранных инвесторов остаются промышленность, торговля и общественное питание. Хотя в отдельные годы наблюдалось снижение доли иностранных инвестиций в промышленность. Заметно увеличивается доля иностранных вложений в связь, а вот доля инвестиций в строительство снижается. В целом распределение иностранных инвестиций по отраслям экономики России остается весьма неравномерным. 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.

Следует также учитывать, что значительная часть иностранных инвестиций носит относительно краткосрочный характер. Кроме того, поведение иностранных инвесторов чрезмерно подвержено влиянию многих экономических, политических и психологических факторов.

Российское правительство многое делает для совершенствования законодательной базы, обеспечивающей рост иностранных инвестиций. Государственная Дума приняла ряд законов, направленных на гарантирование инвестиций от различных рисков, в том числе политических.

И все-таки пока трудно ожидать существенного притока иностранных инвестиций в российскую экономику в ближайшем будущем.

4. В рыночной экономике важнейшую роль в концентрации денежных накоплений в обществе и обеспечении их наиболее эффективного инвестирования играет банковская система. Поэтому именно банки должны не только стимулировать население к накоплению денежных средств, но и убедить его доверять тому механизму, который заставит эти накопления эффективно работать. Вера населения в надежность банковской системы в каждом обществе имеет существенное значение, а в сегодняшней ситуации в России она становится ключевым фактором мобилизации финансовых ресурсов для обеспечения развития экономики.

Таким образом, в сложившейся в России ситуации необходимо на всех уровнях принимать управленческие решения, стимулирующие процесс создания накоплений, а реальный рост инвестиций возможен главным образом за счет внутренних источников — накоплений предприятий и мобилизации средств населения.

В процессах инвестирования центральным моментом являются *инвестиционные решения*.

Разработка и принятие инвестиционных решений включает следующие этапы:

- 1) определение цели инвестирования и условий ее реализации;
- 2) оценка финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;
- 3) обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;
- 4) 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, его возможности с точки зрения мобилизации доступных источников средств и отдачи на требуемые вложения.

Финансовое состояние предприятия характеризует эффективность размещения средств, которая проявляется в финансовой устойчивости и платежной готовности, наличии достаточной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами, организации расчетов и др. Поскольку источником информации для оценки финансового состояния являются данные финансовой отчетности, то это состояние определяют за определенный период. Поэтому большое значение для принятия инвестиционных решений приобретает прогноз основных тенденций в финансовом состоянии предприятия и выявление основных направлений его изменения.

Широкое распространение для оценки финансового состояния предприятия получили методики, основанные на анализе системы финансовых коэффициентов.

При всем разнообразии предлагаемых в отечественной и зарубежной литературе методик с использованием финансовых коэффициентов их главные отличия определяются следующими обстоятельствами:

- 1) степенью многочисленности используемых в анализе финансовых коэффициентов;
- 2) принципами оценки весомости этих коэффициентов;
- 3) методами получения обобщенной оценки финансового состояния предприятия.

Можно назвать некоторые ключевые моменты, позволяющие ранжировать предприятия одной отрасли по их инвестиционной привлекательности.

Если коэффициенты роста выручки больше коэффициентов роста активов, можно говорить о повышении эффективности использования ресурсов предприятия. Если же стоимость активов росла быстрее выручки от реализации, это означает, что эффективность использования ресурсов на предприятии снижалась.

Большое значение имеет наличие у предприятия собственных оборотных средств, размер которых по данным балансового отчета определяется как разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Наличие соб-

ственных 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 и переменных затрат в структуре себестоимости продукции. Предприятия с высокой долей постоянных затрат в общей сумме затрат на производство весьма чувствительны к любым изменениям объема продаж в натуральном выражении. Если количество проданных товаров падает, выручка 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 там, где преобладающее значение в формировании себестоимости имеют переменные затраты.

Особое внимание обычно обращается на наличие таких позиций в отчетах предприятий, как убытки, а также кредиты и займы, не погашенные в срок, просроченная дебиторская и вообще дебиторская задолженность.

Следующим этапом анализа является оценка финансового состояния предприятия с помощью системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии предлагаемых и применяемых систем финансовых коэффициентов они должны включать показатели следующих направлений оценки финансового состояния:

I группа — показатели ликвидности;

II группа — показатели финансовой устойчивости;

III группа — показатели деловой активности;

IV группа — показатели рентабельности.

Если учесть, что в каждой группе может быть рекомендовано в зависимости от степени детализации анализа от одного-двух до семи-восьми показателей, то состав финансовых коэффициентов может включать от четырех-пяти показателей (экспресс-анализ) до 30 и даже более коэффициентов при подробном их рассмотрении.

Особое значение имеют выбор и обоснование критериев для оценки полученных фактических показателей, с которыми

можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретного предприятия. Прежде всего нужно учитывать, что единых для всех отраслей и предприятий нормативных или эталонных значений коэффициентов быть не может в силу специфики технологических процессов, трудоемкости изготовления продукции и т.д.

В связи с этим для сопоставлений рекомендуется использовать либо показатели лучших в отрасли предприятий («эталонные» значения), либо среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Знание среднеотраслевых значений соответствующих показателей позволяет получить по каждой группе финансовых коэффициентов оценку того, в какую категорию — ниже среднего, среднего уровня или выше среднего в отрасли — попадает данное предприятие.

При отсутствии таких ориентиров в оценках финансовых коэффициентов остается возможность проследить их динамику за ряд периодов и охарактеризовать тенденцию их изменения. Следующим шагом является интерпретация этой тенденции как благоприятной, или улучшающей финансовое состояние предприятия; неблагоприятной, т.е. вызывающей ухудшение финансового состояния, и нейтральной, когда значения финансовых коэффициентов остаются на одном и том же уровне. Путем подсчета баланса «плюсов» и «минусов» (т.е. баланса благоприятных и неблагоприятных влияний динамики финансовых коэффициентов) может быть сделан общий вывод о тенденции в изменении финансового состояния предприятия.

Разработка и принятие управленческих решений по инвестициям должны быть построены на сравнении объема инвестиций с ежегодными поступлениями денежных средств после того, как проект будет пущен в эксплуатацию. Для того чтобы сопоставить размер инвестиций и будущие денежные поступления, необходимо учитывать 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.

При разработке инновационной политики необходимо учитывать 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.

Наиболее распространенными методами, служащими основой для принятия решений в инвестиционной политике, являются следующие:

1) определение срока окупаемости инвестиций (*payback period*, сокращенно — *PP*);

2) расчет средней доходности инвестиций (*average return on book value*, *AR*);

3) расчет чистой приведенной (текущей) стоимости (*net present value*, *NPV*).

4) определение внутренней нормы доходности (*internal rate of return*, *IRR*).

Под сроком окупаемости понимается число лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений.

Метод определения срока окупаемости достаточно широко используется, когда речь идет об инвестициях с высокой степенью риска. В этом случае основным критерием принятия решения служит скорость, с которой окупятся инвестиции.

Величина срока окупаемости характеризует тот период, когда на вложенные средства не было получено никакого дополнительного дохода.

Эти дополнительные доходы должны поступать в годы, находящиеся за точкой окупаемости. Поэтому величина срока окупаемости должна быть сопоставлена с величиной жизненного цикла инвестиций. Если предполагаемый жизненный цикл инвестиции превышает рассчитанный срок окупаемости, то определяется период, в течение которого предприятие будет иметь дополнительный доход на инвестиции в основной капитал. Если же срок окупаемости и жизненный цикл инвестиций совпадут, то предприятие понесет потери в виде скрытых издержек, поскольку на инвестированные средства мог бы быть получен определенный доход хотя бы в размере безрисковых вложений.

По принципам расчета к показателю срока окупаемости близок метод расчета средней доходности инвестиций (*AR*). Этот показатель определяют делением средней годовой величины чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций. Средняя

величина инвестиций определяется при наличии ликвидационной (остаточной) стоимости как полусумма размера первоначальных инвестиций и ликвидационной стоимости.

Этот метод, так же как и срок окупаемости, имеет серьезный недостаток — он не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Два следующих метода оценки эффективности инвестиционных проектов — *NPV* и *IRR* — основаны на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков в течение жизненного цикла инвестиций.

При дефиците источников финансирования инвестиционных проектов предпочтение отдается краткосрочным программам, обеспечивающим достаточно высокие денежные потоки в как можно более ранние сроки.

Расчет внутренней нормы доходности базируется на тех же методологических предпосылках, что и определение чистой приведенной стоимости. Однако в этом случае ставится задача определить тот уровень доходности инвестиций, который обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении жизненного цикла инвестиций.

В заключение следует отметить, что рассмотренные методы оценки инвестиционных проектов не могут рассматриваться как завершающий этап в принятии инвестиционных решений. По существу, использование этих методов определяет базу выбора вариантов инвестиций, но не может заменить окончательной разработки управленческих решений, поскольку они исходят из стратегии развития предприятия, опираются на широкий спектр дополнительной неколичественной информации, четкое знание целей и задач предприятия. Только по сочетанию формальных и неформальных критериев можно сделать выбор того варианта, который будет обеспечивать наиболее вероятный успех инвестиции.

В условиях кризисной ситуации в экономике России существенно снижается эффективность использования количественных методов в оценке инвестиционных проектов. Неопределенность экономической ситуации существенно сказывается на качестве прогнозов, что объясняет повышенный риск в оценке практически любых инвестиций, тем более долгосрочных. Высокий уровень инфляции объясняет необходимость ориентироваться на высокие ставки дисконтирования, что существенно обесценивает будущие денежные потоки. И, наконец,

сама величина будущих денежных потоков может быть оценена с достаточно высокой степенью погрешности.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие характеристики антикризисного управления отражают понятия системы и механизма управления?
2. По каким показателям можно оценить состояние и особенности системы антикризисного управления?
3. Что определяет основные черты механизма антикризисного управления?
4. Какие преобразования характеризуют механизм и методы антикризисного управления?
5. Существует ли латентное управление и какие черты механизма антикризисного управления оно отражает?
6. Какую роль в антикризисном управлении играет человеческий капитал?
7. Какие особенности антикризисного управления характеризует система ценностей, господствующая в организации?
8. Какие существуют виды инвестиционной политики?
9. Как формируется инвестиционная политика?

Процесс и технологии антикризисного управления

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- особенности и основные характеристики технологии антикризисного управления;
- состав этапов и основных операций разработки управленческих решений в условиях опасности кризиса;
- разновидности рисков и причины их возникновения;
- возможности управления рисками в процессах антикризисного развития организации;

уметь

- оценивать возникающие ситуации по признакам опасности кризиса;
- контролировать процессы и тенденции развития организации;
- систематизировать факторы, влияющие на возникновение неблагоприятных ситуаций в развитии организации;
- определять своевременность принятия решений, опираясь на оценку рисков и эффективный контроль изменений;

владеть

- методологией выбора управленческих решений в системе их альтернативных вариантов;
- приемами организации экспертных оценок ситуаций, факторов и альтернатив;

- проектированием рациональных технологий антикризисного управления.

Полезно задуматься

В чем заключаются особенности технологии антикризисного управления? • Какие существуют ограничения и критические факторы при разработке управленческих решений в антикризисном управлении? • Что такое риск и какую роль он играет в технологии антикризисного управления? • Следует ли избегать рискованных управленческих решений? • Когда и почему антикризисное управление нуждается в усилении контроля? • Каковы особенности контроллинга как фактора технологии антикризисного управления?

5.1. Понятие технологии антикризисного управления

Любое управление всегда является процессом, т.е. последовательностью операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественное закономерное содержание, которое определяется сущностью управления: целеполагание, оценка ситуации, определение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения.

Но в рамках этого 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, характера возникающих проблем. Это и называется технологией управления. Практически она выражается в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление, как и всякое управление вообще, характеризуется определенными технологическими схемами управления. Но специфика антикризисного управления отражает и специфику его технологии. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, сниже-

ния управляемости, конфликтности интересов, высокая степень неопределенности и риска, сложное переплетение проблем, давление внешней среды, снижение конкурентоспособности, нарушение баланса власти.

Технология антикризисного управления — это комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий. Она предполагает как большую исследовательско-аналитическую работу, так и социально-организационную деятельность. Нельзя сводить технологию антикризисного управления только к поиску вариантов поведения. Это технология активной управленческой деятельности в комплексе всех его функций, ролей и полномочий.

Существуют разнообразные технологические схемы антикризисного управления. Их выбор или конструирование зависит от целей управления, ситуации функционирования организации, характера возникающих проблем. Совокупность технологий антикризисного управления можно представить тремя группами: технологии активного, реактивного и прогнозируемого антикризисного управления.

Технология активного управления предполагает переход к действию при достижении порога рационального понимания угрозы кризисных явлений и определении на этой основе характера возникающих проблем, выбора и опробования по критериям стратегического развития наиболее приемлемых вариантов оперативной реакции на возникающие угрозы.

Технологии активного антикризисного управления реализуются тогда, когда проявляются некоторые неожиданные факторы, которые начинают влиять на деятельность организации. Это влияние обычно остается скрытым в рамках нормальных колебаний результатов экономической деятельности. Многие изменения могут быть выявлены и оценены лишь с помощью специального анализа. Реакцией на такие изменения становятся меры, которые в прошлом помогали организации корректировать периодические ухудшения ее экономических показателей. Но те меры, которые ранее успешно применялись, все чаще становятся малоэффективными. И это является свидетельством того, что организация сталкивается с новой проблемой. Возникает момент, когда все данные свидетельствуют о том, что ухудшение результатов деятельности может стать необратимым и необходимо предпринимать специальные контрмеры. Необходимые для этого действия характеризуют активные тех-

нологии антикризисного управления, которые показывают, что нарастающее снижение прибыли не может быть следствием нормальных колебаний и необходимы ответные действия.

Технология реактивного управления отражает условия, при которых скорость изменений в объекте управления невысока, а стратегические дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки. Действия в реактивных технологиях управления характеризует отсрочка их осуществления после осознания угрозы кризиса до момента появления уверенности в необходимости устранения этой угрозы. На начальном этапе реагирования на угрозу формируется представление о характере проблемы и осуществляется последовательная стратегическая реакция в виде попытки применения оперативных мер, экономии ресурсов.

Технология реактивного антикризисного управления часто используются во многих «старых» организациях, имеющих многолетний опыт успешной деятельности. Убедительных данных о кризисных ситуациях нередко оказывается недостаточно для того, чтобы последовала быстрая реакция на них. Это характеризует реактивное антикризисное управление.

Технология прогнозируемого антикризисного управления построена на упреждающих действиях до появления угрозы кризиса и строится на распознавании характера угрозы и выбора вариантов сочетания стратегической и оперативной реакций.

Такие технологии основаны на построении прогнозов по сравнительно отдаленному этапу развития организации, что позволяет ей осуществить и завершить ответное действие до того, как возможная угроза успеет нанести организации достаточно ощутимый ущерб. В этом случае момент начала рационального действия находится в пределах горизонта прогнозирования. Реакция на угрозу начинается сразу же, как только прогноз определенно укажет на появление угрозы. Запаздывание реакции в технологии прогнозируемого антикризисного управления имеет меньшую временную величину, чем в остальных случаях. Однако ущерб, который при этом все-таки может понести организация, зависит от соотношения между тремя факторами: горизонтом прогнозирования, задержкой вследствие медлительности в принятии решений и временем, которое потребуется, чтобы отреагировать на возможную угрозу.

5.2. Разработка управленческих решений в технологии антикризисного управления

Наиболее ответственным этапом в технологии антикризисного управления является разработка управленческих решений.

В технологии антикризисного управления наиболее приемлемыми и рациональными являются программно-целевые подходы к принятию управленческих решений. В условиях антикризисного управления ошибочные решения усугубляют обстановку. Качество управленческого решения определяется методологией и организацией его разработки, наличием и ценностью информации.

Качество управленческих решений в технологии антикризисного управления зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых являются следующие.

1. Категория проблем:

- стандартные, т.е. проблемы, решение которых требует четко следовать определенным стандартам. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в «сторону», и в конечном итоге в их решении главную роль должны играть умения и навыки;

- типовые, т.е. проблемы, решаемые на базе множества определенных, наперед заданных правил, причем в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный, набор правил, который позволяет добиться успеха;

- эвристические, т.е. проблемы, решение которых требует творчества, поиска, озарения.

В настоящее время методический аппарат менеджеров зачастую ориентирован на решение стандартных и типовых проблем. Современный менеджер и тем более менеджер завтрашнего дня должен обладать качествами эффективного эвристического мышления. Он постоянно вынужден будет решать эвристические проблемы. И к этому его нужно готовить сейчас, его методический аппарат должен позволять воспринимать поток инноваций как естественную необходимость постоянного совершенствования управления.

2. Условия разработки решений:

- относительно стабильные, благоприятные, при которых менеджер не попадает ни в какие непредвиденные ситуации, т.е. пребывает в обычной, спокойной обстановке;

- экстремальные — здесь от менеджера требуется показать такие качества, как профессионализм, уверенность и решительность, собранность, поскольку от этого зависит дальнейшая судьба фирмы;

- кризисные — характеризуют целую цепочку ситуаций, влекущих за собой падение обычных показателей деятельности, нежелательные последствия, обострение противоречий и пр.

Современный менеджер сейчас, как правило, готовится к деятельности в квазистабильных условиях работы. Но жизнь — это не ровная дорога, а постоянные испытания, непредвиденные проблемы и турбулентные отклонения. Менеджер должен уметь предвидеть возможные экстремальные ситуации и кризисы. Предвосхищая поток будущих изменений, он должен создавать инновационное поле, 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 откликаться на проблемы, а видеть целостную картину возможных вариантов развития событий и предлагать систему нововведений.

3. Достаточность исходной информации:

- недостаточный объем исходной информации, когда для решения проблем необходимо найти или синтезировать исходную информацию, которая позволит добиться желаемой цели;

- достаточный объем исходной информации, т.е. для решения проблемы вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении менеджера;

- избыточный объем исходной информации, когда для решения проблемы не требуется всего объема информации, представленного при описании исходной ситуации. Менеджер должен уметь выявить только необходимую информацию и использовать ее достаточно эффективно.

В большинстве своем в реальной обстановке менеджеру приходится действовать с недостаточным объемом исходной информации. Нередко он подготовлен к деятельности в «стерильной» обстановке, в то время как реальная жизнь от подобной обстановки разительно отличается. Некоторые менеджеры, в особенности обладающие большим опытом работы в условиях командно-административной системы управления, тяжело адаптируются к новой обстановке.

4. Достоверность исходной информации:

- явно недостоверная, т.е. такая, которая не соответствует условиям задачи и выявить недостоверность которой не составляет труда;
- псевдодостоверная, которая соответствует условиям задачи, однако несет в себе сведения, не позволяющие правильно решить проблемы;
- полностью достоверная, которая соответствует содержанию проблемы и условиям ее решения.

Менеджер зачастую работает с недостоверной информацией, причем оценить степень недостоверности иногда бывает крайне затруднительно. Менеджеру необходимо научиться распознавать ложь и выворачивание фактов, мифологические уместности и т.д., набивая синяки и шишки, совершая ошибки, что почти всегда приводит к негативным последствиям.

5. Масштаб проблем:

- глобальные проблемы, от решения которых зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты в целом;
- локальные проблемы, от решения которых зависит жизнедеятельность небольшой группы людей, в крайнем случае отдельного человека;
- микролокальные проблемы, от решения которых зависит конкретный поступок отдельного человека.

Деятельность современного менеджера, особенно занимающегося антикризисным управлением, связана с решением задач как локального, так и глобального масштаба. Ответственность, которую несет менеджер перед другими людьми, требует освоения современной методологии разработки решений с учетом антикризисных подходов и задач.

6. Техническое оснащение:

- отсутствует, т.е. в наличии нет необходимых технических средств обработки информации;
- имеется в недостаточном объеме, т.е. технических средств недостает для устойчивого, качественного процесса информационного обеспечения управления;
- имеется в достатке, т.е. технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями технологии антикризисного управления.

Приведенный перечень факторов, естественно, может быть дополнен в зависимости от специфики поставленной цели, воз-

никающих проблем, условий их решения в процессах антикризисного управления.

Общая последовательность разработки управленческих решений в антикризисном управлении состоит из следующих этапов.

1. Разработка системы мер в соответствии с целью и ситуацией по предупреждению кризиса или выводу фирмы из кризисной ситуации.

2. Сбор дополнительной информации о ситуации в организации. Эта работа заключается в анализе потоков документов (отчеты, планы, входящие и исходящие документы, переписка и т.д.) из различных структурных подразделений организации. Анализ деятельности позволяет выявить узкие или слабые места, которые в дальнейшем необходимо иметь в поле зрения.

3. Оценка ситуаций по критериям опасности кризиса, т.е. определение состояния внешней и внутренней среды, исследование случайных и закономерных тенденций, угроз и возможностей развития, преимуществ и критических факторов.

4. Поиск вариантов решений по избежанию кризиса, если это возможно, либо смягчения или путей вывода организации из кризисной ситуации. Возможность вывода организации из кризисной ситуации зависит от того, насколько значительно кризис влияет на ее деятельность. Этот этап предполагает определение пути дальнейшего развития.

5. Выяснение того, существует ли благоприятный момент для предупреждения кризиса или вывода организации из кризисной ситуации, если она уже в ней оказалась. При этом необходимо учитывать, что кардинальные изменения могут породить дополнительные социальные проблемы.

Если кризисная ситуация оказала значительное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, придется принимать модель деструктуризации, прекращать деятельность организации и объявлять ее банкротом.

Если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на деятельность организации, приемлема модель (комплекс решений) ее реорганизации (изменение статуса и структуры организации), а если это производство — сокращения тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Но технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управлен-

ческих решений, но и использованием определенных приемов анализа и оценок, организации работы, выбора вариантов и пр.

Реализация технологии зависит от набора показателей для анализа ситуации и разработки управленческого решения.

1. Число показателей, описывающих состояние организации, может быть бесконечно большим. Поэтому большое значение приобретает информативность антикризисного управления. Она заключается в выборе показателей состояния организации. Критерием такого выбора является опасность кризиса.

2. Лицо, принимающее решение, должно помнить характеристики всех возможных состояний организации. Но человек способен одновременно удерживать в памяти лишь от семи до девяти показателей. В случае, когда число возможных состояний более семи, эффективность принятия решения снижается. Это обстоятельство играет важную роль при принятии оперативных решений.

3. Главное в технологии антикризисного управления — это процедура, позволяющая отнести реальное состояние организации к определенному классу возможных состояний.

Нередко в практике управления возникает ситуация автоматического принятия решения по сложившейся в результате накопленного опыта схеме. В антикризисном управлении такой подход может иметь отрицательные результаты. Ситуации, с которыми сталкиваются менеджер и персонал управления, нетипичны, достаточно сложны и требуют глубокого анализа, при этом часто принимать решения приходится в условиях ограниченного времени.

Антикризисное управление требует особенных технологических подходов.

1. Необходимо четкое и рациональное разделение управленческих решений на индивидуальные и коллегиальные. Это очень важно с точки зрения качества решений, их своевременности и ответственности за их реализацию.

2. Информационное обеспечение управления должно отвечать потребностям антикризисного управления — дифференциации информации по критическим ситуациям развития организации. Здесь важную роль играют приоритеты в поступлении информации и ее использовании при анализе ситуаций.

3. Технологии антикризисного управления требуют обостренного отношения к ресурсам времени. Необходима оптимизация использования времени в области решения разнообразных проблем функционирования и развития организации.

Потребность в ускорении процессов разработки управленческих решений должна и методологически, и организационно согласовываться с повышением их качества.

4. Технология антикризисного управления включает в себя разработку и принятие подчас целой совокупности управленческих решений, которые в технологическом отношении должны быть связаны между собой определенным образом. Это должна быть связь временная, содержательная, пространственная (структура организации), функциональная. Здесь весьма положительную роль может сыграть методика сетевого планирования.

5. В технологии антикризисного управления существенную роль играют и социально-психологические факторы. Они проявляются в процессах генерации идей, оценки проблемы, выбора вариантов решения, понимания роли решения в развитии организации. Одну и ту же ситуацию различные люди и специалисты могут оценивать и понимать по-разному. Это не может не влиять на организацию разработки управленческого решения, и это касается разработки как индивидуальных, так и коллегиальных решений. В антикризисном управлении становится очень важной проблема учета социально-психологических факторов в технологическом построении процесса управления, в разработке управленческого решения.

6. Исходными моментами построения технологии антикризисного управления могут быть определение цели, ситуации или, наоборот, прогнозируемого результата. Технологию необходимо проектировать с учетом многих факторов — особенностей организации, состояния внешней среды (конкуренция и пр.), наличия ресурсов, в том числе временных, опасности кризисных ситуаций и др.

В процессе развития организации часто наблюдаются турбулентные изменения. Это особый вид изменений, которые отличаются своей неустойчивостью, иногда внезапным возникновением, многоаспектностью проявления, влиянием на тенденции и темпы развития организации.

Турбулентность может возникнуть в связи с действием следующих факторов:

- значительными изменениями в рыночной среде;
- темпами (скоростью) изменений;
- интенсивностью и характером конкуренции;
- изменением приоритетов потребителя;
- технологическими возможностями;

— экономической политикой государства и региональных властей;

— тактическими просчетами управления.

В процессе осуществления антикризисного управления очень важно владеть технологиями управления турбулентными изменениями. Это технологии реактивного антикризисного управления, способного эффективно и своевременно реагировать на возникающие изменения.

Уровень турбулентности среды можно рассчитывать с помощью специальных методик и привлечения экспертов. Это методика заполнения матрицы факторов и степени проявления изменений. Необходимо учитывать турбулентность не только в изменениях внешней среды организации, но и во внутренних процессах ее функционирования — изменения в системе ответственности и дисциплины, компетенциях и методологии деятельности, структуре персонала, информационном обеспечении, стиле и лидерстве.

Вообще реактивное антикризисное управление, если оно является преобладающим в технологии управления, нельзя назвать положительным явлением. Наиболее приемлемым является опережающее управление, построенное на предвидении кризисных явлений, понимании общих тенденций происходящих в организации изменений. Однако в условиях турбулентности изменений реактивное антикризисное управление может быть наиболее эффективным.

5.3. Аналитические операции в технологии антикризисного управления

Наиболее важным моментом в технологии разработки управленческих решений в антикризисном управлении является проведение всестороннего анализа условий и тенденций развития организации, на основе которого разрабатываются антикризисные управленческие решения. Для этого необходимо определить истоки и характер возникающих проблем, их типологию и структуру, остроту проявления. От понимания проблем непосредственно зависит качество управленческого решения.

Проведение анализа включает следующие действия.

1. Прежде всего определяются причины возникновения опасности или наступления кризисной ситуации. Эти причины могут быть самыми различными. Их надо анализировать путем

деления на внутренние и внешние, закономерные и случайные (результат ошибок), отдаленные и непосредственные. От понимания причин возникновения проблем зависит и возможность их разрешения и последствия решений.

2. Проводится ранжирование причин кризиса по критерию важности, взаимодействия (возможность цепной реакции) с выделением управляемых и неуправляемых процессов.

3. Для некоторых организаций полезно проанализировать отраслевую направленность деятельности. Это необходимо для дальнейшего выбора стратегии.

4. Осуществляется анализ вариантов возможных стратегий деятельности фирмы. Наиболее важными из них являются:

— вариант, при котором все направления деятельности организации остаются прежними;

— вариант деятельности организации с внесением в нее некоторых элементов нового;

— вариант полного изменения деятельности организации.

Если при анализе дается заключение о том, что все направления деятельности могут остаться прежними, это означает, что нецелесообразно в настоящее время производить какие-либо изменения. Это может привести к ухудшению сложившейся ситуации. Изменениям может мешать и психологическая инерция, существующая в деловой атмосфере.

Если принимается решение о том, что в работу организации необходимо внести элементы нового, несущественно изменяющие состав ресурсов, технологию, организацию, то переход к такому направлению деятельности может быть близок по своим принципиальным положениям к ранее существовавшему, но при этом позволит организации повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Возможно принятие решения о том, что деятельность организации изменяется полностью, один из факторов деятельности изменяется принципиально. Фирма (производственная организация) начинает использовать новые сырье, технологии или производить новый продукт. Это означает организацию нового направления деятельности, которое позволит предупредить кризис или выйти из кризисной ситуации и стать конкурентоспособной в новом секторе рынка.

Не исключается и вывод о необходимости разработки структурных моделей каждого направления деятельности. Для этого необходимо составление структурно-морфологических классификаций каждого направления деятельности на основе анализа

данных о функционировании организации и сравнение ее с другими аналогичными организациями. Здесь также важно определить этап жизненного цикла, на котором в настоящее время находится организация.

Целью проведения такого анализа является выявление наиболее перспективного направления деятельности организации, которого она в будущем будет придерживаться.

5. Проводится проверка и обеспечение взаимосвязи и взаимоувязки различных направлений деятельности в единую систему. Она заключается в определении противоречий между выделенными направлениями. В случае если противоречия существуют, их необходимо либо устранить, либо провести повторно выбор стратегии будущей деятельности организации. Если противоречий между различными направлениями деятельности нет или их удалось устранить, то оценивается конкурентоспособность организации в новых условиях.

Успех фирмы или организации во многом зависит от положения продукта или услуги на рынке, исследование которого дает возможность получить представление о сегментах рынка, выявить те виды продукта или услуги, которые имеют преимущества по сравнению с конкурентами.

Технологии антикризисного управления должны опираться на всесторонний анализ деятельности организации, который может вестись с учетом специфики конкретной ситуации. Могут быть проанализированы:

- персонал;
- производственные технологии;
- финансовое состояние организации;
- информационное обеспечение;
- организация управления;
- правовое поле;
- положение организации в общественных отношениях;
- безопасность и риск;
- экономическая ситуация и тенденции рынка.

Из всего многообразия направлений анализа необходимо отметить анализ финансово-хозяйственной деятельности. Он должен включать анализ как финансового состояния организации, так и финансовых результатов ее деятельности.

Финансовое состояние определяется на основе использования системы показателей, отражающих наличие, размещение, использование, движение ресурсов предприятия в денежном

измерении. Оно формируется под воздействием множества факторов.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относятся:

- 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 оцениваются также целой системой индикаторов, определяющую роль среди которых играют прибыль и ее производные.

Информация о реальных размерах и местонахождении денежных средств организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: баланс, Главная книга, договоры.

В организации, находящейся в состоянии кризиса, не исключены кражи и хищения, которые можно обнаружить при изучении финансовых документов.

Анализ информационного обеспечения является важным элементом в технологии антикризисного управления. Он показывает достаточность и ценность информации для принятия эффективных решений.

Для его выполнения требуется:

- выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации;
- установить, какая именно поступает информация при существующей организации управления, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому;
- определить, обеспечивается ли информацией руководство фирмы, достаточно ли ее для осуществления оперативного управления.

В результате анализа устанавливается:

- достаточно ли информации, нужной для осуществления эффективного оперативного управления;
- каковы источники информации и насколько они надежны;
- что следует внести в положения о подразделениях и в должностные инструкции, какие положения инструкции обеспечивают поступление всей необходимой информации для принятия своевременных решений.

При анализе экономической ситуации большое значение приобретает себестоимость. Управление экономикой — это

в значительной мере управление себестоимостью. Управлять себестоимостью — значит планировать и контролировать себестоимость и затем предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой новых вариантов организации производства, управлением персоналом и т.д. с тем, чтобы себестоимость вписывалась в принятые нормативы.

При работе с себестоимостью можно воспользоваться следующими рекомендациями.

1. Следует разбить бизнес-процессы компании на три части: ресурсы, производство (организация деятельности) и реализация продукции или услуг (это основные сферы анализа), а затем оценить резервы снижения себестоимости по этим трем составляющим.

2. Необходимо определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости по следующим направлениям:

- улучшение системы закупок (маркетинг поставщиков и цен);
- снижение издержек (улучшение планирования, повышение уровня организации, контроль времени исполнения операций и расхода материалов);
- повышение результативности реализации продукции или услуги и маркетинга.

3. При расчете себестоимости и калькулировании затрат очень важно учитывать временной фактор.

4. Необходимо осуществить нормирование себестоимости по факторам антикризисного развития.

Анализ продаж продукции или реализации услуг, поведения организации на рынке включает в себя:

1) маркетинговую оценку объема продаж продукции.

При этом необходимо:

— прослеживать статистические данные ежемесячных продаж за последние годы, установить, существуют ли здесь какие-либо зависимости и как влияют на объем продаж или услуг сезонные колебания спроса;

— определить необходимый объем реализации продукции за месяц и выяснить, какими путями можно добиться ее распространения (прямые продажи, бартер, магазины, регионы и т.д.);

— изучить, какие особенности (положительные и отрицательные) товара (услуги) отличают его от товаров-конкурентов, оценить существующую схему реализации, сравнить ее со схе-

мами конкурентов, чтобы понять, что из опыта конкурентов можно использовать;

2) определение того, кто является основным потребителем, какова возможность расширения рынка реализации продукции или услуги. В связи с этим необходимо выявить:

— основных потребителей продукции и установить, какой объем производимого товара или предлагаемой услуги они ежемесячно потребляют; могут ли они купить больше у данной организации и если да, почему этого не делают; какова стабильность поведения потребителя;

— почему потребители покупают именно у данной организации (традиция, качество товара, цена товара и т.д.). Для этого можно провести опрос постоянных клиентов с учетом их пожеланий, предложений. Желательно на постоянных клиентов завести учетные карточки, содержащие сведения о руководстве, об их привычках, интересах;

— где сосредоточены основные потребители, можно ли расширить регион реализации продаж; что уже делалось для этого, какие принесло результаты, почему;

— пополняется ли рынок новыми фирмами (организациями); какова степень насыщенности рынка (потенциал/объем);

— если у других фирм лучше качество, то может ли фирма (организация) несколько снизить цену;

— какие результаты дает рекламная кампания;

3) анализ персонала и системы оплаты труда. При этом следует:

— проанализировать состав сотрудников отдела реализации (образование, опыт работы);

— в целях совершенствования технологии антикризисного управления провести опрос сотрудников, чтобы выявить недостатки существующей системы реализации товара или услуги, рассмотреть предложения по их реорганизации и улучшению;

— ввести в систему оплаты труда такие критерии, как своевременность выполнения работ, исполнительность, компетентность.

Основными направлениями при оценке технологической деятельности маркетинговой службы являются: реклама и связь с общественностью.

Для этого необходимо выполнить следующие действия.

- Проанализировать:

— насколько помогает реклама в продвижении товара на рынке, какова эффективность всех используемых видов

рекламы (затраты на рекламу, количество откликнувшихся потенциальных клиентов);

— нуждается ли данный вид товара в рекламе, и если да, то в какой (СМИ, специализированные журналы и т.д.);

— на какие категории потребителей должна быть направлена реклама продукта или услуги;

— достаточно ли привлекателен логотип выпускаемого товара или услуги.

- Исходя из полученных данных, необходимо разработать рекламную политику фирмы. Рекламой должен заниматься один человек, возможно совмещая работу с другой.

- Необходимо спланировать примерную стратегию рекламы на год вперед, предварительно разработав девиз рекламной кампании фирмы, на основе которого должны строиться все рекламные объявления и выступления.

- После выхода каждого рекламного объявления следует отслеживать эффективность рекламы (сколько было звонков, в какое время чаще всего звонят, что в тексте рекламы не совсем понятно, какие возникают вопросы).

- План рекламной деятельности должен постоянно корректироваться с учетом сложившейся ситуации.

- PR-мероприятия также должны планироваться заранее. Очень полезно принимать участие в выставках продукции, научных семинарах, общественных мероприятиях. Для этого нужно специально собирать информацию о проводящихся мероприятиях такого рода.

- Необходимо проводить обучение сотрудников фирмы на специализированных курсах, так как это позволяет не только получить новую информацию, но и завязать знакомства, обменяться реальным опытом работы.

- Мероприятия по связям с общественностью позволяют также составить представление о мнении основных целевых групп (партнеры, клиенты, политики и т.д.) по поводу деятельности организации.

- Маркетинговые опросы. Постоянное проведение маркетинговых исследований позволяет управляющему составить более полную картину взаимоотношений и, следовательно, принимать более дальновидные и обоснованные решения.

Технология антикризисного управления является решающим фактором его успеха. Она должна разрабатываться с учетом конкретных обстоятельств и в определенной мере является продуктом искусства управления.

5.4. Риски в технологии антикризисного управления

Антикризисное управление всегда связано с риском. Это обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе управления.

Понятие «риск» можно раскрыть лишь во взаимосвязи его с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия деятельности», «последствия», «опасность».

Неопределенность возникает и проявляется тогда, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность возникновения которых неизвестна. Риск появляется, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна. Отсюда следует, что риск есть неопределенность, которую можно квантифицировать. Понятие риска нашло широкое использование в экономике, политике, общей теории управления и менеджмента, в области права и страхования.

Риски и неопределенность выступают неотъемлемыми чертами антикризисного управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и нельзя получить о них достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например, в быстро меняющихся условиях. Эти условия возникают в наукоемкой и инновационной сферах деятельности, в ценовой и рыночной конъюнктуре. Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию и при помощи экспертных методов, а чаще интуиции определить вероятность достижения результата.

Понятие определенности связывается с условиями разработки и принятия управленческих решений, когда менеджер с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого из возможных вариантов развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Понятие «риск» в антикризисном управлении предполагает потери, ущерб, вероятность кризиса. Риск связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата.

В практике антикризисного управления возникновение рискованного развития возможно в связи не только с надвигающимся кризисом, но и с определенными обстоятельствами управления — потребностями инноваций, ситуацией конкурентной борьбы и др. При антикризисном управлении роль риска повышается и развитие организации становится рискованным.

Рискованное управление характеризуется следующими факторами:

1) желанием и потребностью сделать качественный скачок в развитии организации;

2) обостряющейся конкурентной борьбой, которая заставляет искать новые подходы к обеспечению устойчивого развития организации;

3) комплексным решением совокупности проблем, связь между которыми не является достаточно явной и определенной;

4) снижением управляемости организацией в связи с недостатками распределения функций, неэффективной системой мотивации, понижением уровня профессионализма, возникновением конфликтных ситуаций;

5) плохим информационным обеспечением управления, создающим неопределенность в оценке ситуаций и влияющим на качество управленческих решений;

6) просчетами в области стратегии и тактики управления.

При антикризисном управлении риск выступает в качестве условия управления, которое может либо возникать спонтанно, либо создаваться в целях ускорения развития, повышения конкурентоспособности, инновационной реорганизации. Риск может выступать в качестве средства воздействия в механизме антикризисного управления и в качестве ограничителя действий. Его учет и использование зависят от технологий антикризисного управления, в которых находят реальное воплощение и средства управления, и его ограничение управленческой деятельности опасностью возможного кризиса, ускорения его наступления.

Риски бывают различными, и их учет и использование зависят от знания типологии рисков. В практике управления учет рисков допустимых, критических и катастрофических имеет

большое значение. Если построить диаграмму зависимости вероятности успеха развития организации и возможных потерь (определение зон риска), то точки риска будут выглядеть так, как это показано на рис. 5.1.

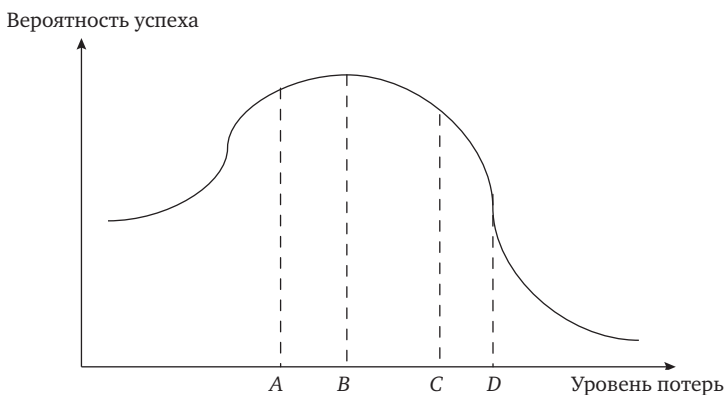


Рис. 5.1. Зависимость вероятности успеха и уровня возможных потерь: *A* — устойчивое положение; *B* — зона допустимого риска; *C* — точка критического риска; *D* — точка катастрофического риска.

В практике антикризисного управления необходима оценка риска. Существуют различные методы оценки риска: метод статистической оценки, метод экспертных оценок, комбинированный метод.

Метод статистической оценки строится на расчетах вероятности отрицательных явлений развития организации по различным показателям ее состояния.

Метод экспертных оценок строится на основе оценивания вариантов развития организации группой опытных и квалифицированных экспертов с дальнейшим обобщением их оценок по специальной методологии.

Комбинированный метод позволяет определить вероятность потерь и степень риска посредством сопоставления и комбинации методов статистической и экспертной оценки.

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 результат деятельности в условиях неопределенности представляет собой «цену риска», а величина успеха (дополнительной прибыли) — «плату за риск». Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в рискованной 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, изменяющееся по величине от 0 до 1, выше которого риск неоправдан;

- 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 находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях у организации велика вероятность оказаться банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение действовать в рискованных ситуациях, с одной стороны, избегая неоправданных потерь, а с другой — проявляя смелость и инициативу. Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, естественно, при решении проблем границ правомерности риска.

На практике имеют место случаи выбора варианта, когда достигается незначительный результат, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения действовать с максимальным результатом, но и с высоким уровнем

нем риска используется критерий максимакса. В таких случаях надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение неоправданно. Очевидно, что в сложных ситуациях следует 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 технологии антикризисного управления, следует в первую очередь установить, с какими видами рисков встретится менеджер. Эта проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

Существуют внешние и внутренние источники риска. Из внешних следует отметить источники риска, связанные с общим кризисом социально-экономического развития страны или отдельных регионов. В качестве внешних факторов можно назвать рыночные источники, связанные с нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности — производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важными признаками выделения рисков является и содержание риска как результата рискованной деятельности, главными из которых являются экономические, социальные, организационные, правовые, инновационные. Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические риски.

Рисками можно и необходимо управлять. Управление риском представляет собой выявление источников риска, определение вероятности его проявления и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления.

Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, исследовании стати-

стических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет системно оценивать каждый вид риска, что для антикризисного менеджмента чрезвычайно важно.

Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая социально-экономическая система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому антикризисное управление должно иметь систему управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия источников (факторов) риска, разнообразия рискованных ситуаций, требующих организации и управления, дает основание трактовать риск как категорию антикризисного управления.

Некоторые виды риска, определяющие характер управления риском, представлены в табл. 5.1.

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.

Таблица 5.1. Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Назначение риска	Предполагающий потери Предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый

Признак	Вид риска
Содержание риск-результата	Экономический Социальный Организационный Психологический Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные Политические Экологические Демографические
Уровень внешних источников (факторов) риска	Международный Макроэкономический Региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Рынки, факторы производства как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной
Подходы в использовании механизма управления	Целевой, стратегический, тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий Структурный
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный
Методология управления	Экспертный Экономико-математический Дисконтирования Статистический Интуитивный

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 — может быть выражен в величине потерь доходности ценных

бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, рыночный, инфляционный, риск неплатежеспособности, риск ликвидности, риск финансовых злоупотреблений.

Производственный риск — превышение текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций — простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии, из-за внешних и внутренних факторов.

Инвестиционный риск — риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также в связи с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера.

Перечислим наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны, воздействующие на менеджмент организации:

1) экономические:

утрата национального богатства;
снижение конкурентоспособности страны;
падение инвестиционной привлекательности экономики;
уменьшение доли ВВП на душу населения;
рост уровня инфляции;

2) социальные:

ухудшение материальной обеспеченности населения;
рост заболеваемости и смертности населения;
негативная демографическая ситуация;
снижение уровня образованности населения;

3) экологические:

загрязнение окружающей среды;
вырубка лесов, эрозия почв;

4) политические:

изменение экономической политики;
угроза национальных конфликтов;
моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию экономики нашей страны. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рискованную деятельность российских предприятий.

Среди источников рисков, наиболее устойчиво повторяющихся в деятельности предприятия, следует отметить:

— неустойчивую политическую и экономическую ситуацию в стране;

— снижение экономического потенциала;

— снижение научного и инновационного потенциала;

— утрату кадрового потенциала;

— имущественный ущерб вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;

— утрату престижа организации;

— потерю доходов из-за преступных действий третьих лиц;

— изменение стоимости факторов производства;

— потерю управляемости;

— снижение качества продукции и услуг;

— изменение внешнеэкономических факторов.

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рискованным. 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 в системе антикризисного управления подразделений управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» — специалистов по управлению в рискованных ситуациях.

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось ранее, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал,

занятой в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции. Затем эта информация 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.

Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат — издержек, изменения цен, инфляции и т.п.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

Оценка эффективности включает в себя определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Как видим, оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации,

внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенностей проявления вероятных последствий.

Формирование гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организациями, таких 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 профессиональных качеств персонала в управлении риск-ситуациями 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 выступает важной функцией 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. На успешное выполнение данных функций в значительной степени может оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций. Проблемы контроля и слежения за уровнем риска подробно рассмотрены нами в предыдущем параграфе.

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 партнера осуществляются при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Например, промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью. Здесь речь должна идти об эффективном использовании договорного права, соблюдении принятых обязательств перед партнером, формировании отношений доверия и надежности.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные компании, например автомобильные корпорации США «Форд», «Крайслер», «Дженерал Моторс», осуществляют взаимовыгодное сотрудничество и интеграцию в автомобильном бизнесе. В России сходный процесс идет между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Информация о потенциальном партнере, конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях с ними. 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 получить более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Мерой защиты и компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов выступает страхование. Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает: риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

Приведем известный в литературе пример принятия решения о страховании¹.

Руководитель компании должен принять решение — страховать или нет свой парк автомобилей. У руководителя нет уверенности в том, что аварий не будет, а если будут, то неизвестно, во что они обойдутся.

Из статистики известно, что примерно один из десяти водителей попадает один раз в году в аварию и средний ущерб составляет 200 долл. Если у организации 500 автомобилей, то вероятны 50 аварий в год, общий ущерб от которых составит 100 тыс. долл. В действительности аварий может быть и больше, а потери выше. При принятии решения о страховании всего парка машин страховой полис будет стоить 110 тыс. долл. (100 тыс. + 10%), а решение принимается как бы в условиях неопределенности.

Наиболее важной проблемой антикризисного управления в России становится активизация развития инвестиционных процессов. Процесс стабилизации экономики объективно обуславливает потребность в кредитных ресурсах, их концентрации для вовлечения в производственный сектор экономики. С позиций повышения эффективности инвестиционных процессов особую важность приобретают исследования инвестиционного климата, количественным выражением которого выступают инвестиционные риски. Инвестиционные риски характеризуют вероятность потери средств, вложенных в экономику, вследствие различных экономических, социальных, политических причин. Оценка инвестиционных рисков нужна потенциальным инвесторам, чтобы точнее разобраться в ситуации, предвидеть вероятные направления ее развития, провести обоснованное сравнение предполагаемых инвестиционных проектов.

Зарубежной практикой накоплен большой опыт оценки инвестиционного климата. Методы оценок, разработанные фирмами «Rund», ICRG, BERI, «Frost & Sullivan», стали общепринятыми. Фирма «Rund» выделяет следующие группы факторов риска:

- социально-политические;
- экономические;
- внешних платежных балансов.

¹ См.: Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. М., 1995. С. 211.

Количественные оценки по каждой группе факторов выявляются экспертными методами и проведением модельных расчетов. Результатом исследований выступают рекомендации потенциальному инвестору — в какой степени он рискует, вкладывая свои средства в экономику данного региона.

Экономическая ситуация в России ставит проблему оценки инвестиционных рисков в ряд ключевых. При этом стремление к наиболее полному учету особенностей российской экономики и ее регионов предопределяет различие в значимости и приоритетности факторов риска: социально-политических, экономических, внешнеэкономических. Величина влияния каждого конкретного фактора оценивается коэффициентом. Ранжирование факторов в каждой группе отражает выделение наиболее важных проблем, с которыми могут столкнуться потенциальные инвесторы.

Новые виды экономических связей вызывают к жизни и новые механизмы их реализации, связанные с оценкой риска, исследование которых выступает приоритетной проблемой антикризисного управления.

5.5. Контроллинг в технологии антикризисного управления

Известно, что контроль является одной из основных функций управления. Без реализации этой функции невозможно управлять. Но формы и параметры контроля могут быть различными. Это различие определяется назначением, видом контроля, его интенсивностью, глубиной, детальностью, сферой применения контроля, результатами (характером реакции, мерой ответственности), организационной формой. Все это характеристики контроля, которые в определенном сочетании реализуются в технологии антикризисного управления, и это сочетание отражает особенности данной технологии.

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, свидетельствующих о возможности наступления кризисной ситуации. Повышается роль временного фактора в осуществлении контроля. Приходится не только устанавливать временные параметры проведения контроля, но и повышать его интенсивность до непрерывности. Важную роль играет контроль и в проведении анализа тенденций развития.

Система непрерывного отслеживания тенденций развития организации по методике обнаружения слабых сигналов кризиса и анализа возможных их последствий получила название контроллинга. Постепенно в процессах экономического развития контроллинг 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. Важность этой функции управления постепенно возрастала, и, соответственно, повышался ее приоритет. Дальнейшее развитие управления изменило его систему, механизм и процессы. Возникли специальные подразделения, а потом целые службы, проектировались новые механизмы управления, такие как исследование и мотивирование потребителей, формирование имиджа фирмы и благоприятное общественное мнение, обеспечение конкурентных преимуществ. Возникли новые технологии управления, в том числе алгоритмы разработки управленческих решений. Маркетинг из функции превратился в специфический тип управления.

Аналогичные процессы происходят и с функцией контроля. Потребность в своевременном распознавании проблемы и принятии решений повышает роль этой функции. На определенном этапе данного процесса возникает необходимость организационных преобразований в процессе использования этой функции. Эти преобразования могут включать создание или повышение статуса специализированных подразделений контроля, расширение диапазона контролируемых процессов, организация 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 пр.). Функция контроля при возрастании ее приоритета превращается в тип управления, который получил название контроллинга.

Контроллинг теснейшим образом связан с планированием. Он позволяет оценивать качество плана, своевременно его корректировать или создавать условия для его реализации. Контроллинг требует упорядочения и создания системы нормативного регулирования процессов. Он является важнейшим фактором процессного управления. В этом состоит его преимущество и роль в современном менеджменте.

В условиях диверсифицированного производства контроллинг позволяет оперативно решать вопросы распределения ресурсов, переключения их на наиболее выигрышные направления производственного развития. Таким образом, можно сказать, что контроллинг способствует формированию ресурсосберегающих технологий.

Иногда проблему контроллинга рассматривают как проблему управленческого учета. Конечно, учет играет большую роль в эффективном менеджменте. Но это лишь функция управления, тогда как контроллинг представляет собой целый комплекс характеристик управления, отражающих его типологическую принадлежность. При этом следует иметь в виду, что реальное управление не является однотипным. Контроллинг не противостоит другим типам управления, например стратегическому менеджменту. Он сочетается с ним, вместе с ним образует живой организм реального менеджмента. Это важная методологическая посылка понимания типа управления вообще, и контроллинга в частности.

Контроллинг связан с изменением самой технологии разработки управленческих решений. Раньше при расширении деятельности фирмы и усложнении процесса управления ею увеличивалась численность персонала управленческого аппарата — главным образом для того, чтобы собирать информацию и облекать 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 проводится с помощью компьютерной техники их анализ в зависимости от целей фирмы, 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 контроллинга. Это система

упреждающего контроля на основе аналитического и постоянного наблюдения за функционированием организации и среды.

В США основной причиной появления контроллинга называют 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.

Можно сказать, что контроллинг — это концепция практического управления, направленная на поиск слабых сигналов возможных кризисных ситуаций, своевременную ликвидацию узких мест и отклонений, обеспечение тенденций устойчивого стратегического развития в соответствии с целью, планом и миссией.

Особенность контроллинга как типа управления наиболее ярко проявляется в его принципах и функциях. Известно, что принципы — это правила, в соответствии с которыми осуществляется управление. Контроллинг подчиняется всем принципам управления как такового. В то же время его специфика находит отражение в его собственных принципах, основными из которых являются следующие.

1. Принцип регулирования динамики развития организации. Он проявляется в ускорении или торможении различных процессов в организации. Одни процессы требуют ускорения, другие, наоборот, торможения. Сочетание этих действий является важнейшей задачей контроллинга, 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. Этому требует реализация системы ответственности.

3. Принцип регулярности контроля, или, точнее говоря, мониторинга, процессов. Контроллинг построен не на эпизодическом или выборочном контроле, а на регулярном, т.е. объектами контроля являются не только промежутки времени, но и этапы процессов, и точки контроля.

4. Принцип гибкости контроля, который заключается в необходимости варьировать методы и формы контроля в зависимости от обстоятельств, в которых развивается организация. Сложилось устойчивое представление, что контроль является обязательным атрибутом и даже более того — визитной карточкой административного управления. Усиление контроля всегда связывали с усилением ответственности и нагнетанием страха перед ответственностью за ошибки или негативные последствия деятельности. Однако контроль может быть и элементом мотивирования. Он позволяет обнаружить элементы позитивного результата, невидимые пока факторы зарождения инноваций. Контроль осуществляется не только для наказания, но и для анализа тенденций. Именно поэтому он должен быть гибким и динамичным, дифференцированным и одновременно интегративным. Такой контроль характеризует систему контроллинга.

5. Принцип фактологии, который отражает правило логического сбора и построения фактов. В основе такой логики должны лежать цель и миссия организации, концепция управления, систематизация фактов. Факты — это не просто информация. Это квантифицированное отражение действительности, отвечающее критериям объективности и выделенное в качестве содержательного элемента проблемы. Удачное применение принципа фактологии облегчает принятие решения и повышает его эффективность.

6. Принцип накопления информации, которая позволяет вести статистику и производить статистический анализ, определять тенденции и предвидеть будущее.

7. Принцип анализа тенденций, который заключается в сравнительных оценках и сопоставлении. Контроллинг немислим без аналитического подхода к управлению.

8. Принцип стратегичности. Главным содержанием контроллинга является потребность обеспечения развития по стратегической программе, настройка деятельности по разработанной стратегии.

9. Важным принципом является принцип своевременности обнаружения отклонений для устранения их в ранней стадии кризиса, особенно если он оказался результатом ошибки.

10. Если контроллинг является типом управления организацией, необходимо зафиксировать в принципах его построения и принцип организационного обеспечения. Он означает необходимость выделения специальной службы и предоставления

ей такого статуса, какой необходим для реализации всех вышеперечисленных принципов и специализированных функций.

Принципы, так же как и все другие факторы контроллинга, только тогда отражают его реальность и действенность, когда используются в полном их комплексе и системе, в ранжированной, но целостной связи.

Как и любое другое, антикризисное управление характеризуется функциями, которые реализуются в технологических процессах управления.

К специфическим функциям контроллинга как типа управления относятся следующие.

1. Мониторинг состояния и изменения организации по всем сферам ее функционирования: экономической, социальной, технологической, организационной, информационной.

2. Информационное обеспечение технологии управления: поиск, получение и обработка информации, дифференциация информации по проблемам, организационным единицам, разработка альтернативных вариантов решений.

3. Контроль исполнения решений и мотивация творческого подхода к 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 фактором поощрения за творчество.

4. Оценка устойчивости развития организации, осуществление антикризисного управления в виде решений по профилактике кризисов, готовности к кризисным ситуациям, определению характера и особенностей возможного или реального кризиса.

5. Установление границ отклонений от действующих норм, плановых показателей и тенденций развития.

6. Анализ причин отклонений, определение объективных, естественных в данной ситуации ограничений, необходимых для эффективной деятельности или достижения выбранной цели.

7. Прогнозирование развития организации на ближайшую и дальнюю перспективу.

8. Контроль затрат и регулирование использования ресурсов: финансовых, материальных, людских, информационных, временных и пространственных.

9. Разработка методологии планирования с учетом возможностей контроля, регулирования и координации, критериев динамики, эффективности, ресурсосбережения.

10. Корректировка планов в зависимости от наличия критических ситуаций, изменяющихся условий, возможностей приобретения выгоды, необходимости преобразований.

Эти функции могут распределяться между различными подразделениями системы управления. В этом случае возникает опасность нарушения системности, интеграции и гармонии их выполнения. Наилучшим вариантом будет создание специализированного подразделения — отдела контроллинга. Необходимость этого диктуется также трудоемкостью выполнения функций и потребностью в их профессиональной реализации.

Специализированная служба контроллинга — это не просто отдел контроля исполнения решений или качества деятельности. Это служба 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 представлять собой специализированный отдел, внутренняя структура которого включает в себя рабочие группы, дифференцированные по функциям контроллинга.

На практике необходимо стремиться к простым формам построения контроллинга — не за счет введения в систему управления дополнительных звеньев, а за счет эффективного распределения функций, необходимых для повышения эффективности управления.

Служба контроллинга может быть чисто функциональным подразделением, но зачастую она получает некоторые полномочия оперативного управления в зависимости от видов возможных ситуаций.

В службе контроллинга могут быть задействованы различные специалисты персонала управления — контролеры, аналитики, статистики, плановые работники, экономисты, аудиторы.

Организационный статус службы контроллинга может быть различным. Он определяется положением этой службы в вертикальных и горизонтальных связях системы управления. В некоторых российских компаниях служба контроллинга находится в подчинении менеджера финансово-экономического блока. Например, в системе управления компанией «Юкос РМ» суще-

ствуется подразделение под названием «Управление планирования и контроллинга». Его курирует вице-президент по экономике и финансам. Известны случаи подчинения служб контроллинга главному бухгалтеру, руководителю коммерческой службы или подразделения информационных технологий. Иногда службы контроллинга входят в состав подразделений аудита и внутреннего контроля. Различные организационные варианты контроллинга определяются конкретными условиями управления и выбранной концепцией контроллинга.

Однако следует заметить, что контроллинг как тип управления не получил еще широкого распространения в России. Это объясняется многими причинами: недостатком специалистов, непониманием его роли и возможностей, недостаточным финансированием управления, отсутствием научного и профессионального подходов к управлению.

Контроллинг можно рассматривать как концепцию управления, направленную на своевременное устранение узких мест функционирования организации и обеспечение стратегического развития. Тогда станет понятным, что существует множество типов контроллинга, которые отражают и его общие задачи, и особенности организации и условий, в которых она находится.

Контроллинг обеспечивает связь тактики и стратегии развития. Но в этом его назначении могут действовать различные приоритеты. Очень часто в качестве главных типов контроллинга выделяют контроллинг стратегический и тактический.

Формула стратегического контроллинга — «Делать правильное дело», тактического — «Делать дело правильно». Конечно, это лишь образное представление об этих двух типах контроллинга. Понятие «правильное» не имеет четкого определения ни в науке, ни в практике. Однако эти формулы дают понимание различия между стратегическим и тактическим контроллингом: в первом случае это ориентация на достижение целей, а во втором — выбор наиболее эффективных методов управления для достижения цели. Всесторонний контроль и своевременное обнаружение проблем и отклонений делает контроллинг необходимым для реализации этих формул.

Стратегический контроллинг призван отслеживать изменения, происходящие как в самой организации, так и в окружающей среде. При этом большую роль играет характер изменений. Стратегический контроллинг предназначен для отслеживания изменений, которые имеют важные последствия

и влияют на будущее. Главными здесь являются вопросы адаптации к изменениям, а также готовность к их возможным последствиям.

Стратегический контроллинг ориентирован на поддержание и формирование потенциала успеха, проведение антикризисной политики по всем ее направлениям. Задачи этого вида контроллинга следующие.

1. Контролирование реальности качественных и количественных параметров развития, установления целей, определения принципов антикризисного управления в конкретных условиях.

2. Распределение ответственности за выполнение определенных заданий стратегической программы по критериям ее формы и меры.

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 проблем, отклонений и пр.

6. Определение связи показателей состояния и развития организации с целью антикризисного управления и на этой основе установление их валидности и надежности, достаточного состава, методики расчета.

7. Формирование критериальной основы оценок, отклонений, нормативных величин.

Стратегический контроллинг — это не разновидность антикризисного управления, а его часть, сформированная определенным образом и позволяющая повышать эффективность управления посредством своевременного обнаружения отрицательных сигналов развития.

Тактический контроллинг и его необходимую часть — оперативный контроллинг в антикризисном управлении — характеризует текущая деятельность по осуществлению систематизированного контроля деятельности организации. Он включает в себя следующие характеристики.

1. Установление необходимой периодичности контроля, позволяющей своевременно обнаруживать возможные отклонения, опасные явления, узкие места и слабые стороны. По некоторым показателям контроллинг предусматривает непрерывность их измерения и оценки.

2. Определение масштабов контроля и его реализации. Существуют системы тотального, выборочного, локального, общего контроля. В конкретных условиях антикризисного управления необходимо определять, какая из них окажется наиболее приемлемой.

4. Тактический и оперативный контроллинг характеризуется также глубиной контроля. Глубина контроля отражает возможности улавливания слабых сигналов, обнаружения тех процессов, которые лишь в ближайшем будущем могут стать более заметными. Конечно, существует предел и определения глубины контроля, и достоверности получаемой информации, и динамики показателей. Пока осуществляется оценка, могут возникнуть изменения, которые сведут на нет ее необходимость.

5. Трудоемкость контроля также характеризует тактику его осуществления. Трудоемкость в значительной степени зависит от организации и методики контроля, использования современных технических средств обработки информации, масштабов и глубины контроля, квалификации персонала, осуществляющего функцию контроля.

6. Мотивационный потенциал и обеспечение условий контроля тоже являются важной характеристикой контроллинга, отражающей то обстоятельство, что контроль всегда предполагает ту или иную меру участия человека.

7. Определение критических точек контролируемого процесса, каковыми являются наиболее опасные моменты процесса, которые могут изменить нормальный ход его осуществления.

Наличие обоих видов контроллинга является необходимым условием его осуществления, и они должны быть определенным образом связаны между собой. Не следует забывать, что контроллинг — это система, предназначенная для отслеживания как текущих, так и стратегических изменений в антикризисном управлении.

Связь стратегического и тактического контроллинга проявляется в методологии и организации контрольной деятельности.

Методология контроллинга характеризует его цели, подходы и принципы, инструменты и методы. Необходимо методологическое соответствие стратегического и тактического контроллинга. Оно проявляется в составе контролируемых показателей, методах анализа, методиках оценки. При построении контроллинга все это рассматривается как необходимые факторы системы контроля.

Большое значение имеет и организация контроллинга. Она отражает порядок систематического проведения контроля, ответственность за измерения и оценки, результаты анализа, меру и формы участия в процессах контроля должностных лиц.

Стратегический и тактический контроллинг должны дополнять друг друга, а не находиться в противоречии, возможность которого не следует исключать.

Контроллинг антикризисного управления ориентирован на выявление кризисных явлений. В этом его особенность и основное содержание. Процессуальная реализация контроллинга характеризует технологию антикризисного управления как совокупность специфических операций, позволяющих повысить качество управленческих решений по критерию их антикризисного содержания.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие этапы присущи процессу антикризисного управления и в чем особенность понятия «технология 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 в технологии антикризисного управления играет информационное обеспечение?
5. Что такое риск, какова его природа и возможно ли управлять риском?
6. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?
7. В чем проявляются основные черты контроллинга?

Диагностика кризисов в процессах антикризисного управления

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- процедуры диагностики, необходимые для осуществления антикризисного управления организацией;
- подходы к оценке кризисных явлений и конкретные методики такой оценки;
- технологическое разнообразие диагностики кризисных явлений;
- методы прогнозирования кризисных ситуаций;

уметь

- определять особенности кризисных ситуаций и разрабатывать комплекс преобразований профилактики и смягчения кризисов;
- анализировать причины возникновения кризисных ситуаций;
- предвидеть возможные последствия кризиса и их влияние на развитие организации;

владеть

- методологией прогнозирования тенденций циклического развития организации;
- приемами построения информационного обеспечения диагностики кризисных ситуаций;
- способностью создавать креативную атмосферу деятельности, влияющую на спокойное восприятие кризисных ситуаций.

Полезно задуматься

Нужна ли диагностика организации и кризисных ситуаций? Почему? • Какие существуют виды диагностики и в чем их особенности? • Можно ли при помощи диагностического анализа установить и оценить степень кризисного состояния, его происхождение, динамику развития? • Какова роль диагностики в исследовании перспектив развития организации? • Можно ли прогнозировать кризисные ситуации?

6.1. Диагностика и ее роль в современном антикризисном управлении

Диагностика — распознавание истинного состояния какого-либо объекта, предмета, явления или процесса (управленческого, производственного, технологического и т.п.) и причин возникновения этого состояния посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявления в них слабых звеньев и узких мест. **Диагноз** — результат процедуры диагностики, фиксированное по времени описание состояния объекта и предмета диагностики, оцениваемое по установленным критериям и параметрам отклонения от нормы.

В антикризисном управлении диагностика — установление отклонений от траектории нормального состояния и развития организации, обнаружение симптомов возможности и опасности кризиса, определение причин их возникновения, оценка предполагаемых последствий.

Диагностика — это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве. Процесс диагностики рассматривается как исследовательский, поисковый, познавательный процесс.

Диагностика кризиса является важным элементом антикризисного управления, оказывающим значительное влияние на его эффективность. В целях повышения качества и совершенствования организации диагностики кризисных ситуаций рекомендуется проводить сравнительный анализ комплекса финансово-экономических показателей деятельности фирмы со среднеотраслевыми значениями, оценивать их отклонения и на этой основе проводить дальнейший анализ критериев диагностики кризиса.

Прежде чем подробнее остановиться на процессе диагностики, необходимо определить, что может являться объектом

диагностирования, каковы 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 т.д.).

Цель диагностики — дать заключение о состоянии объекта управления на дату завершения исследования и на перспективу. На основании данных диагноза можно откорректировать экономическую (политическую, социальную) концепцию управления, его стратегию и тактику.

Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на координацию работы всех элементов, составляющих систему. Профессиональное антикризисное управление 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. Произнося фразу: «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, поскольку 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.

Диагностирование — это исследовательский процесс, а это значит, что на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к исследовательской деятельности.

Во-первых, оно должно быть аутентичным — основанным на первоисточниках, т.е. на первичной и достоверной информации; во-вторых — объективным. Это значит, что перед тем как начать процесс диагностирования, его участникам необ-

ходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна содержать в себе три обязательных действия: необходимо определить, кто проводит исследование, где оно проводится, и четко установить базовые параметры, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, и, значит, повысится его объективность и точность.

Точность — это третье требование к правильности диагноза.

Существует и такое требование, как воспроизводимость результатов исследования. Но это особое его качество, так как, если это не хронометраж, фотография рабочего дня или кино-плёнка, воспроизвести один к одному проведенное исследование невозможно хотя бы в силу фактора времени. С его течением 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, т.е. связи и последовательности действий и методов его проведения, обеспечивающих получение полезного результата.

Как уже говорилось, процесс диагностики невозможен без определения базовых параметров. *Базовые параметры* — система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагностики, необходима система критериев, которая представляет собой нормативные показатели для оценки состояния объектов.

Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации.

Существуют различные типы диагностики организации (табл. 6.1). В конкретных условиях антикризисного управления необходимо выбирать тот тип, который даст наилучшие результаты проведения диагностики. В некоторых случаях требуется комбинация нескольких типов диагностики.

Таблица 6.1. Типология диагностики

Критерии типологии диагностики	Типы диагноза в результате проведения диагностики
Назначение	Диагноз отклонений Диагноз принадлежности Диагноз оценочный Диагноз причин Профилактический диагноз
Продолжительность	Экспресс-диагноз Мониторинг-диагноз
Масштаб	Общий Выборочный Локальный
Сфера деятельности	Полный По отдельным сферам Частичный
Предмет	Функциональный Проблемный
Методика	Статистический Документальный Социометрический
Использование	Информационный Активизирующий

Можно построить типологию диагностики в антикризисном управлении иным образом (рис. 6.1).

В общем виде проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном с тем, чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер — положительный или отрицательный.

Этот тип диагностики позволяет установить такой диагноз, как отклонение от нормы, или деформация развития. Он применим в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

Второй тип диагностики позволяет определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или определенной их совокупности. Применение этого типа позволяет упорядочить и систематизировать изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований. Примером может служить деление результатов на принципиально новые и модифицированные. Проведение диагностиче-



Рис. 6.1. Типы диагностики и диагноза в антикризисном управлении

ских исследований предполагает получение выводов о положительном или отрицательном состоянии объекта.

Третий тип диагностики 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 то, что здесь нет необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза.

Исследуя состояние объекта как уникальное сочетание признаков, достаточно убедиться в их наличии и дать им подробную характеристику. Итогом любого исследования является результат — диагноз состояния объекта диагностиро-

вания. Результат — это выявление соответствия диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике или отклонения 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.

6.2. Оценка кризисных явлений в процессах антикризисного управления

В диагностической деятельности большое значение имеет возможность своевременного распознавания кризисных явлений. Для этого необходимо владеть средствами распознавания кризисных ситуаций, знать факторы и симптомы кризиса. На этой основе определять причины возникновения кризисов и их идентификацию. В этом находит свое отражение одна из важнейших сторон антикризисного управления.

Распознавание кризисных ситуаций зависит от методологии оценки различных параметров, выбора наиболее эффективных видов оценки. Для этого надо знать эти виды (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Виды оценок кризисных явлений

Критерии	Виды оценок
По масштабам оценивания	Общие Локальные
По области оценивания	Экологические, социальные и др.
По сложности	Простые Сложные
По времени	Эпизодические Периодические
По степени точности	Точные Приблизительные
По организации оценки	Индивидуальные Коллективные
По методике проведения	Тестовые Экспертные
По методике обработки результатов	Статистические Нестатистические

Оценка может иметь форму эвристического утверждения или форму показателя. К показателям предъявляются особые требования, отражающие их качество (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Требования, предъявляемые к показателям

Оценка кризисных ситуаций проводится по факторам настораживающих событий, симптомам, которые характеризуют появление и проявление кризисных ситуаций, причинам и источниками возникновения кризисных ситуаций. При этом наличие кризисных ситуаций еще не означает наступления кризиса. Но по всем этим признакам уже можно распознавать и идентифицировать кризис. Обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса помогает определить его содержание, типологическую принадлежность, свойства и характер.

Для распознавания кризиса необходимы интуиция, опыт, специальные знания, анализ ситуаций, проведение исследований, установление диагноза поведения организации (рис. 6.4).

Качество диагностики зависит от использования определенных видов диагностических оценок. Каждому типу диагностики соответствует наиболее эффективный вид оценки (табл. 6.3).

В деятельности менеджера особое место занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избегать непредвиденных тенденций и минимизировать негативные последствия. Это определяет необходимость диагностики. В условиях рынка при развитии конкуренции и воз-

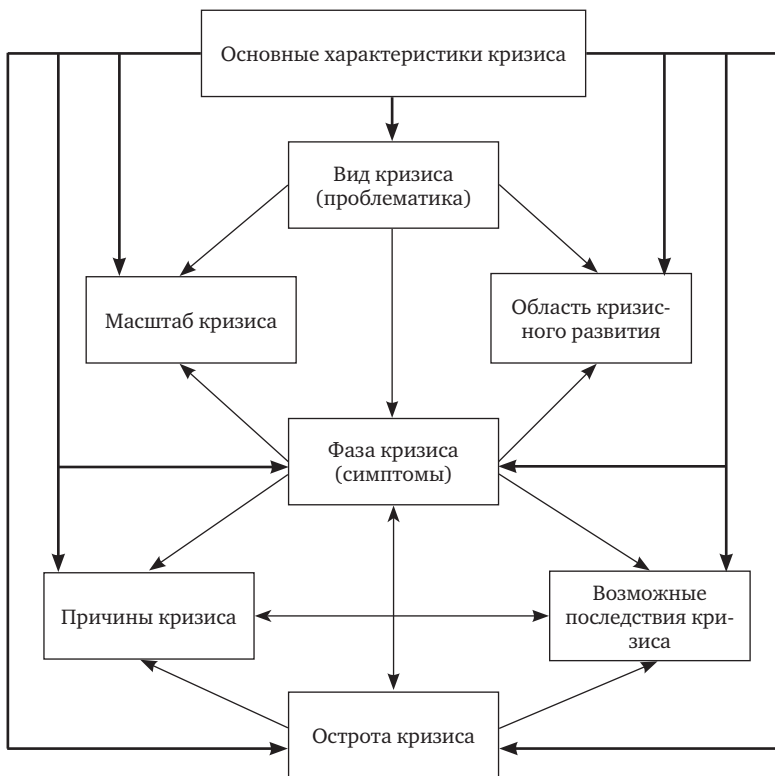


Рис. 6.4. Оценка кризиса в процессах антикризисного управления

никновении непредсказуемых ситуаций никакие виды деятельности организации не обходятся без проблем.

Одна из основных целей менеджмента состоит в том, чтобы минимизировать количество таких проблем путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволяют получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов.

В диагностике кризиса объектом может являться вся экономика страны, ее отдельная отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы — первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений. Диагностирование напрямую связано с такими понятиями, как: прибыль, анализ, прогнозирование, принятие решения.

Таблица 6.3. Виды диагностических оценок

Критерии	Виды оценок
Масштаб оценивания	Общие Локальные
Область оценок	Экономические, Социальные и др.
Сложность оценки	Простые Сложные
Время оценки	Эпизодические Периодические (регулярные)
Степень точности	Точные Приблизительные
Организация оценки	Индивидуальные Коллективные
Методика оценки	Тестовая, графическая, экспертная, расчетная
Представление результатов	Табличная форма, матричная, статистическая, текстовая

Диагностированию предшествует формулировка проблемы, которую фиксирует функция контроля. После этого осуществляется 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 по его данным принимается управленческое решение по решению проблемы и, как следствие, предотвращению кризиса в организации. Контроль может зафиксировать несколько проблем. Задача аналитиков — проанализировать все проблемы, чтобы выявить среди них самую весомую в плане отрицательного воздействия на деятельность организации. После этих процедур собственно и начинается исследовательский процесс в форме диагностирования.

При постановке диагноза следует четко различать содержание функции контроля и исследовательской функции. Анализ в организациях проводится каждой функциональной службой: планово-экономическим, 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. Сущность диагностирования — это глубин-

ный научный процесс, который позволяет определить, за счет каких факторов — интенсивных или экстенсивных — достигнуто повышение результатов деятельности, а именно: за счет роста производительности труда или роста численности персонала.

Центральное место в диагностировании сложной проблемы занимает осознание и установление симптомов затруднений и имеющегося потенциала. Выявление и анализ симптомов помогают определить проблему в общем виде и сократить число факторов, которые следует учитывать в процессах управления. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию об исследуемом объекте. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов анализа рынка, анализа финансовых отчетов, интервьюирования, приглашения консультантов по управлению или опроса работников. Информацию можно собирать и неформально. В ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной (уместной) и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой.

Релевантная информация — это данные, касающиеся конкретных объектов: проблемы, человека, цели и периода времени.

Для оперативного управления кризисными ситуациями необходимо располагать их четкой классификацией. При этом исходят из различных критериев классификации кризисов. К ним можно отнести следующие: тип или вид; сфера влияния или возникновения кризиса; метод определения кризиса; степень развития кризиса; распределение кризиса во времени; характер учета кризиса; возможность регулирования кризиса.

6.3. Технология диагностики кризиса: этапы и методы

Диагностирование осуществляется по определенным этапам, каждый из которых предполагает использование определенного набора методов диагностирования.

По критериям идентификации и особенностям объекта управления выделяют два этапа диагностики кризиса:

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

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение наличия у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе исходя из типа 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, к какой формы собственности принадлежит эта система: к государственной, частной, акционерной и т.д.

На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют параметры диагноза, определяемые как отклонения их фактических значений 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 диагностики, 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*. Здесь большое значение имеет организация самого процесса диагностики.

В процессе диагностирования необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагностики. 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 ее проведения, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагностики 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.

Динамическое программирование — вычислительный метод для решения задач управления определенной структурой, когда задача с несколькими переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шаге определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит в три этапа:

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

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

Для диагностики необходимо использовать такие показатели и критерии, как долговая нагрузка, социальная и стратегическая значимость продукции или услуг, объем свободного от залога имущества, возможность рефинансирования краткосрочных кредитов и займов, степень государственного регулирования отрасли, степень оптимизации налогообложения, соблюдение антимонопольного законодательства.

Можно проводить диагностику по сфере диагностирования в следующие три этапа. На первом этапе финансово-экономические показатели деятельности фирмы за последние три года сравниваются со среднеотраслевыми значениями, кроме того, для выявления слабых сторон организации ее показатели сравниваются со значениями трех-четырех наиболее эффективных и конкурентоспособных фирм в отрасли. Такая база для сравнения обусловлена спецификой и существенными отличиями между отраслями промышленности и экономики. Если показали оцениваемой фирмы намного хуже среднеотраслевых зна-

чений, имеются предпосылки наступившего кризиса. На втором этапе параллельно с сопоставлением финансово-экономических показателей фирмы со среднеотраслевыми значениями для выявления слабых сторон рекомендуется оценить показатели в динамике. Неблагоприятная динамика показателей, как правило, является признаком кризиса. На третьем этапе предлагается проанализировать ряд критериев, сигнализирующих о наступлении кризиса в настоящем или будущем. Сравнение и оценка финансово-экономических показателей деятельности фирмы, анализ критериев, позволяющих диагностировать кризис, позволяют выявить потенциальные угрозы, определить вероятность наступления кризиса, степень его тяжести, определить причины кризиса (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Основные показатели и критерии для выявления признаков наступившего либо потенциального кризиса

Сравнение финансово-экономических показателей фирмы (за три последних года) со среднеотраслевыми значениями и со значениями трех-четырёх наиболее эффективных и конкурентоспособных фирм в отрасли	Оценка изменения финансово-экономических показателей фирмы за несколько последних лет
Масштабы бизнеса (размер выручки) и доля освоенного рынка	
Темпы роста объемов производства	
Темпы роста выручки	
Показатели рентабельности (валовая, операционная рентабельность по чистой прибыли)	
Структура выручки, себестоимости, доля коммерческих и административных расходов в выручке, стоимость заемных средств	
Показатели долговой нагрузки (соотношение долга и прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации, соотношение долга и операционного денежного потока, соотношение операционной прибыли и процентов к уплате, доля собственного капитала в пассиве)	
Доля краткосрочной задолженности в структуре кредитного портфеля	
Показатели ликвидности	
Показатели оборачиваемости	
Анализ критериев и показателей	
Социальная или стратегическая значимость продукции или услуг	
Объем свободного от залога имущества	
Кредитное качество контрагентов, финансовое состояние банков	
Возможность рефинансирования краткосрочных кредитов и займов	

Невыполнение обязательств перед контрагентами
Степень насыщения рынков производимой продукцией
Уровень конкуренции
Конкурентоспособность товаров
Затоваривание складов
Неблагоприятные изменения в портфеле заказов
Уровень просроченной дебиторской и кредиторской задолженности
Степень государственного регулирования отрасли
Уровень загрузки мощностей и степень их износа
Широта клиентской базы, ее изменение
Обеспеченность собственным сырьем
Количество поставщиков и их доля в структуре поставок
Степень изменчивости цен на сырье и готовую продукцию
Степень оптимизации налогообложения
Частота предъявления налоговых претензий фирмам отрасли, предъявление налоговых претензий фирме
Частота судебных разбирательств
Соответствие стратегии развития рыночным условиям
Соблюдение антимонопольного законодательства
Возможность лобби на уровне власти, отношения с государственными органами
Профессионализм руководства и специалистов, соответствие их знаний и опыта занимаемой должности
Технология управления, информационное обеспечение
Кадровая политика, степень удовлетворенности сотрудников работой
Привлекательность фирмы для поглощения конкурентами

В оценке кризиса необходимо использовать комплексный подход, при котором учитываются характер кризиса, особенности организации, стадия кризисного процесса, возможные его последствия, комбинация принципов, их ранжирование и взаимодействие.

6.4. Информационное обеспечение технологии диагностики

Диагностика, как и любой вид деятельности, осуществляется по определенным технологическим схемам. Технология диагностики организации включает следующие виды работ:

- создание информационной базы;
- разработку системы оценочных критериев (показателей);
- сбор аналитических данных на начальную дату проведения диагностирования:

- анализ технико-экономического состояния предприятия;
- финансовый анализ;
- выявление первоочередной проблемы;
- диагностирование;
- установление диагноза;
- принятие управленческого решения исходя из данных диагноза;

- выявление тенденций и закономерностей, как положительных, так и отрицательных;

- прогнозирование деятельности предприятия.

Роль информации в осуществлении диагностики очевидна. При диагностике кризиса ведется исследование не статического состояния объекта, а его развития во времени.

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

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта.

Необходимой информацией являются отчетность о деятельности организации, сведения о занятости, количестве и распределении трудовых ресурсов.

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

Задача менеджмента состоит в том, чтобы своевременно определить и обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта, пусть не для полного предотвращения кризиса, а хотя бы для частичной локализации наиболее существенных его проявлений. Содержание и результаты диагностических исследований позволяют 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 деятельность этих систем, выявить моменты, порождающие подобные тенденции, импульсы, и принять соответствующие меры по их ликвидации или снижению степени негативных воздействий. Наибольший эффект от проведения диагностических исследований достигается в том случае, если они носят комплексный поступательный характер (табл. 6.6).

Таблица 6.6. Средства получения информации для разработки превентивных антикризисных мер

Средства получения информации	Возможность предвидения кризисных ситуаций	Недостатки и ограничения при использовании в целях предвидения кризиса
Диагностика состояния	Обнаружение симптомов кризиса, предкризисных процессов, экстраполяция тенденций	Опора на информацию о текущем и прошлом состоянии объекта, акцент на симптомы, несистематичность проведения
Мониторинг показателей	Обнаружение отклонений от плана, оперативный контроль над развитием разных областей по формализованным сигналам	Базирование на сопоставлении текущей информации с плановыми и предыдущими значениями, отсутствие качественных оценок
Прогнозирование неплатежеспособности	Обнаружение кризисных процессов в финансовой сфере, выявление симптомов острой фазы кризиса, прогноз проблем с платежеспособностью	Рассмотрение только финансовой сферы, негибкость оценок и прогнозов, универсальность методов, опора на данные финансовой отчетности
Прогноз в системе стратегического планирования	Прогноз вероятных угроз развитию компании, комплексное прогнозирование влияния внешней среды с применением разнообразных современных методов	Акцент на внешнюю среду как экзогенную, акцент на желаемом состоянии организации и средствах его достижения. Не предполагает учета специфики кризиса как предмета исследования
Анализ системы управления рисками	Выявление угроз, узких мест, альтернативных исходов существующих процессов и принимаемых решений	Ориентация на отдельные крупные события, незначительное внимание скрытым предкризисным процессам, комплексным сценариям развития

Средства получения информации	Возможность предвидения кризисных ситуаций	Недостатки и ограничения при использовании в целях предвидения кризиса
Контроллинг, управленческий учет	Выявление отклонений, угроз, узких мест, экстраполяция текущей ситуации, недопущение возможности незаметного развития глубокого кризиса	В основном выявление требующих оперативного решения текущих отклонений и проблем во внутренней среде, отсутствие экспертных и иных гибких методов прогнозирования

6.5. Прогнозирование кризисных ситуаций при диагностике организации

По возможностям прогнозирования кризисных ситуаций можно выделить две их группы: назревшие и спонтанные. Каждый из этих их типов имеет свои особенности и причины возникновения (табл. 6.7).

Такое их разделение позволяет выделить границы детерминированности и, следовательно, предсказуемости их возникновения. Это, в свою очередь, позволяет выбирать наиболее эффективные методы прогнозирования опасности кризиса.

Таблица 6.7. Типы кризисных ситуаций по возможности их прогнозирования

Тип кризисной ситуации	Характеристика кризиса	Возможные причины возникновения кризиса
Назревшие кризисные ситуации	Наличие комплекса объективных причин и предпосылок, постепенно приводящих к острой фазе кризиса. Вызваны чаще всего внутренними причинами, реже — медленными изменениями во внешней среде	Отсутствие гибкости системы управления, бюрократизация, консерватизм или авантюризм. Изменение структуры рынка, конъюнктуры, технологического уклада, конкуренции. Неэффективная инвестиционная политика и структура бизнес-портфеля. Низкая производительность труда. Рост издержек, неэффективный контроль или бюджетирование. Нисходящая ветвь жизненного цикла товара или организации. Неэффективная ценовая политика, ошибки в маркетинге и формировании стратегии

Тип кризисной ситуации	Характеристика кризиса	Возможные причины возникновения кризиса
Спонтанные кризисные ситуации	Возникают относительно резко, не имеют явных предпосылок в прошлом. Вызваны чаще всего непреодолимыми внешними причинами, реже — субъективными внутренними причинами	Скандалы в СМИ, подрыв репутации. Ошибки в стратегии и принципиальных решениях. Выход на рынок влиятельных конкурентов. Аварии и срывы работы, стихийные бедствия. Уход ключевых специалистов, конфликты между собственниками, руководством. Судебные претензии, рейдерские атаки. Изменение законодательства, политического и экономического строя государств, национализация имущества

Существуют модели количественной оценки вероятности кризиса и определения сроков его наступления. Наибольшую известность получила модель известного западного экономиста Эдварда Альтмана, которая построена на финансовых показателях функционирования и развития организации. Этот метод был предложен им в 1968 г. и построен на определении индекса возможного банкротства.

При построении формулы расчета этого индекса Альтман обследовал 66 предприятий промышленности, половина из которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 г., а половина работала успешно. Он исследовал 22 аналитических коэффициента, которые в определенной мере отражают возможность кризисных ситуаций и используя которые можно прогнозировать кризисы и банкротство. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых для прогноза и построил формулу оценки кризисного развития.

Индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал организации и результаты ее работы за определенный период.

Прогнозирование возможного банкротства по функции Альтмана можно осуществлять по формуле

$$Z = 0,012x_1 + 0,0014x_2 - 0,033x_3 + 0,006x_4 + x_5,$$

где x_1 — (Текущие активы — Текущие пассивы) / Общие активы; x_2 — Валовая прибыль / Общие активы; x_3 — Чистая

прибыль / Общие активы; x_4 — Курсовая стоимость акций / Общие активы; x_5 — Чистая выручка / Общие активы.

Критическое значение индекса Z рассчитывалось Альтманом по данным статистической выборки и составило 1,81. Если величина $Z > 1,81$ — организация обладает достаточно устойчивым финансовым положением.

Существуют графические методы диагностики. Одним из них является метод радиальных диаграмм (рис. 6.8). Он позволяет графически отобразить в двухмерном пространстве величины определенного количества показателей.

Из центра круговой диаграммы проводятся лучи, каждый из которых имеет свою размерность. Размерность обычно подбирается таким образом, чтобы нормативные значения всех коэффициентов лежали на одинаковом расстоянии от центра. Получается круг нормальных состояний. Лучи наносятся на реальные значения показателей и таким образом выявляются зоны отклонений.

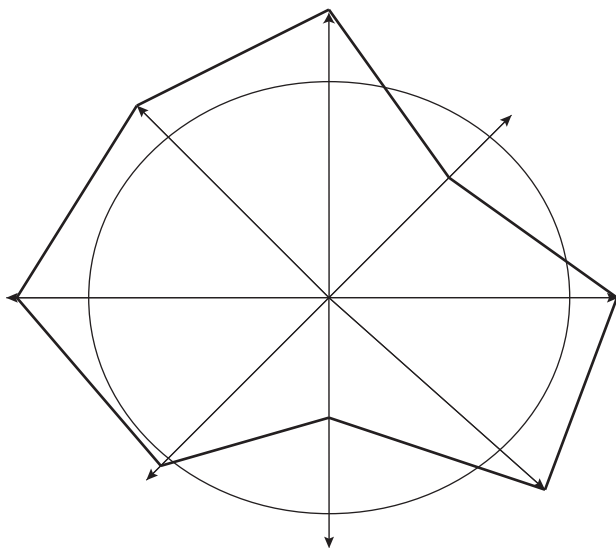


Рис. 6.8. Радиальная диаграмма прогноза кризисных ситуаций

На этой диаграмме наглядно представлены зоны отклонений от нормальных значений основных оценочных показателей. Их отражает несоответствие ломаной кривой и норматив-

ного круга. Прогноз опасности кризисных ситуаций можно оценить по количеству и величине этих отклонений.

Этот метод может использоваться в оценке как экономического состояния организации, так и организационного и социального ее состояния. Возможна и комплексная оценка по различным областям функционирования и развития организации. Это весьма важное преимущество данного метода диагностики.

Существуют и другие модели прогностической оценки опасности кризиса.

Таким образом, диагностика и прогнозирование кризисов позволяют совершенствовать антикризисное управление во всех аспектах его осуществления.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть диагностической деятельности и какую роль она играет в осуществлении антикризисного управления?
2. Что является объектом диагностического анализа в антикризисном управлении?
3. Какие существуют виды диагностики и как они используются в оценке состояния организации и управления?
4. Можно ли, опираясь на результаты диагностики, прогнозировать кризисные явления?
5. Как соотносятся методология и организация прогностической деятельности в антикризисном управлении?

Устойчивое развитие организации и антикризисное управление

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- признаки и факторы устойчивого развития организации;
- концепции конкуренции и методов обеспечения конкурентных преимуществ;
- характер влияния деловой репутации на устойчивое развитие организации;
- показатели качества антикризисного управления;

уметь

- оценивать условия и проявление конкуренции и повышать на этой основе конкурентоспособность организации;
- разрабатывать стратегические ориентиры антикризисного развития организации;
- формировать и совершенствовать систему ответственности в зависимости от потребностей и условий антикризисного управления организацией;
- планировать ресурсы времени при разработке антикризисных мероприятий;

владеть

- методологией разработки стратегии антикризисного развития;
- приемами формирования позитивных качеств деловой репутации организации;

- методами регулирования системы ответственности в зависимости от факторов проявления кризисных ситуаций.

Полезно задуматься

Возможна ли устойчивость развития организации в условиях цикличности? • 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?

7.1. Устойчивость в цикличном развитии организации

Развитие организации имеет циклический характер. Циклы отражают спады и подъемы развития. Поэтому может сложиться представление, что устойчивого развития организации быть не может. Ведь в процессе развития возникает комплекс позитивных и негативных изменений — колебания в состоянии организации. Но эти колебания могут иметь различную амплитуду, различные отклонения от состояния жизнеспособности. Они могут быть разрушающими, существенными или относительно неопасными, а в некоторых случаях и полезными для развития организации.

Устойчивость развития организации — ее способность сохранять позитивные тенденции изменений в условиях неустойчивости внешней среды, обостряющейся конкуренции и неопределенности ситуаций.

Устойчивость характеризует не абсолютную стабильность состояния организации, а меру отклонения от нормального функционирования организации, своеобразный коридор циклических изменений.

Устойчивость является результатом управления, в процессе которого обеспечивается безопасность развития и разрабатываются и реализуются стратегические программы. В зависимости от изменений в цикличном развитии организации можно выделить тенденции критических состояний, появление кризиса, переход кризиса в катастрофу, под которой понимается резкая потеря устойчивости, внезапное банкротство.

Основные факторы устойчивости можно сгруппировать следующим образом (рис. 7.1).

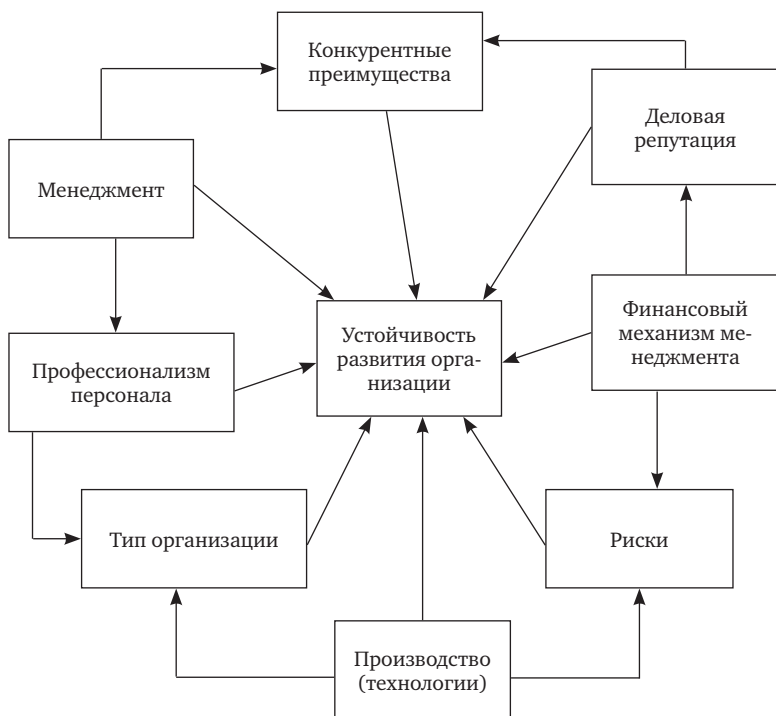


Рис. 7.1. Основные факторы устойчивости функционирования и развития организации

Для обеспечения стабильности и устойчивости развития организации необходимо иметь систему оценки слабых сигналов будущего кризиса. Слабые сигналы — это ранние, нечеткие явления, обозначающие некоторую вероятность наступления кризисных ситуаций. В антикризисном управлении должен быть мониторинг слабых сигналов, т.е. система непрерывного наблюдения за определенными параметрами внешней и внутренней среды. Мониторинг обеспечивает так называемый уровень осведомленности о том, что происходит во внешней и внутренней среде (рис. 7.2).

Уровень осведомленности показывает, что:

- 1) установлен характер еще не определенных, но уже происходящих изменений;
- 2) определены возможные источники изменений среды и проявляющиеся направления этих изменений;

3) масштабы, область и характер изменений приобретают конкретные очертания;

4) намечаются пути решения проблем, хотя первоначально последствия этих решений еще неясны;

5) возникает возможность предсказать результаты принимаемых решений и устранить опасность кризиса.

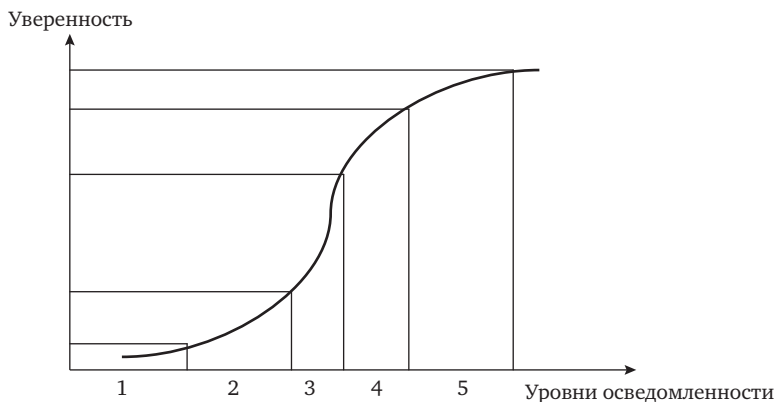


Рис. 7.2. Изменение уверенности в устойчивом развитии в зависимости от уровня осведомленности

Мониторинг слабых сигналов зависит от многих факторов антикризисного управления. Прежде всего — это система информационного обеспечения управления. Но не только эта система обеспечивает мониторинг. Важную роль играют аналитические операции, уровень квалификации и компетенции менеджера и персонала, методология оценки и прогнозирования кризисных ситуаций.

Слабые сигналы кризисных ситуаций в определенный момент превращаются в действующий, или сильный, сигнал, т.е. сигнал, на который осуществляется реакция управления. Здесь возникает фактор времени. Нужно определить, в какой момент развития организации необходимо реагировать на сигналы, как реагировать и какой должна быть продолжительность этого реагирования.

В процессе развития организации нередко возникают стратегические неожиданности, под которыми понимаются внезапные неблагоприятные изменения внешней среды. В этих условиях необходимо увеличивать скорость реакции, разрабатывать

и реализовывать программы опережающего антикризисного управления. Эти программы должны отражать тактику антикризисного управления, реализуясь по двум направлениям: защитному и наступательному.

Защитное направление предполагает:

- сокращение расходов;
- сокращение производства и сбыта;
- закрытие некоторых подразделений;
- сокращение персонала.

Наступательное направление включает в себя:

- модернизацию производства;
- поиск новых ресурсов;
- активизацию маркетинга и ценовой политики;
- комплексное совершенствование управления.

В условиях кризиса разрабатываются программы выхода из него. Они делятся на программы оперативных и стратегических действий. К оперативным действиям относятся:

- устранение убытков;
- выявление дополнительных ресурсов;
- привлечение специалистов;
- изменения в составе персонала;
- перераспределение функций и полномочий;
- укрепление дисциплины и ответственности;
- отсрочка платежей и реструктуризация задолженности;
- кредиты.

Стратегические программы выхода из кризиса разрабатываются на основе анализа ситуации по основным направлениям и приоритетам развития, а именно:

- использование потенциала;
- совершенствование технологии;
- внедрение инноваций;
- анализ и оценка доходов;
- совершенствование маркетинга;
- повышение компетенций персонала;
- повышение качества продукции или услуг;
- мотивация повышения деловой активности;
- последовательная реструктуризация организации.

В разработке стратегических программ развития организации значительную роль играет SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы в ее развитии.

7.2. Разработка и реализация стратегии антикризисного управления

Актуальность антикризисного стратегического управления в современной России можно оценить по уровню спроса российских компаний на соответствующие консалтинговые услуги. Результаты анализа, проведенного в 19 отраслях экономики России, включая машиностроение и металлообработку, нефтяную и нефтегазовую промышленность, фармацевтику, строительство, сельское хозяйство, связь, банки и др., показывают, что антикризисное стратегическое управление сегодня является весьма актуальной проблемой российского бизнеса. Обобщая отношение предприятий к этой проблеме, ее можно поставить на пятое место по значимости после проблем финансового характера (включая проблемы привлечения инвестиций и оптимизации налоговых платежей), юридического характера, проблем развития информационных технологий и оценки ответственности и бизнеса.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области 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. Поэтому необходимы срочные меры, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка. В этом случае стратегия антикризисного управления — это прежде всего стратегия выживания. Кризис неизбежно выдвигает эту стратегию на первое место. Необходимо сохранить ядро трудового коллектива, основные фонды, ключевые технологии, удержать производство, т.е. стабилизировать положение организации, не потеряв при этом перспективу, и просчитывать все действия, исходя из тех возможностей, которые нам дает настоящее. Выход из кризиса есть всегда.

Элементарная задача предприятия в случае кризиса ликвидности — сократить расходы. В докризисной ситуации на боль-

шинстве российских предприятий наблюдалась избыточность персонала. В условиях кризиса сокращение его численности становится острой необходимостью. Эта проблема очень острая и может привести к плачевным результатам. Действия менеджера должны быть в этом случае взвешенными и рациональными. Вместе с тем экономия на заработной плате при ее умелом проведении может явиться действенным фактором антикризисного управления.

Желаемому снижению издержек может способствовать кампания по экономии материальных затрат, если она проводится с применением принципа «одного зонтика». Суть его в том, чтобы 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 покупателям возможности его приобретения. Так действуют, например, мясокомбинаты, которые приобрели передвижные фургоны-магазины и поставили их в местах, удобных для потенциальных покупателей. Ряд предприятий (в частности, молочные заводы) увеличивают торговый оборот за счет роста числа продавцов, что дает возможность максимально использовать небольшие торговые площади на рынках. Подобные меры исключают участие торговых посредников, что позволяет сдерживать рост цен.

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

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

Организация только в том случае имеет успех, 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.

Мы живем в мире жесткой конкуренции, где правит очень требовательный покупатель. Поэтому конкурентоспособные товары должны вызывать у потребителя бурю эмоций. Это сделать непросто. Для производства подобных товаров необходимо аккумулировать все свои силы и способности, сфокусировать их на разработке товара с требуемыми характеристиками и на скорейшем выводе этих товаров на рынок. В современном мире высоких технологий весьма непросто чем-то удивить покупателя, предпочитающего товары высшего качества. Для того чтобы это сделать, производитель должен тратить значительные средства на исследования и разработку новых товаров и услуг. Поэтому компания, которая стремится прочно удержаться на рынке, должна разработать новые продукты и технологии и сделать это быстрее конкурентов. Это залог успеха в мире жесткой конкуренции.

Наш мир пронизан всевозможными информационными каналами, сегодняшнее открытие уже завтра может быть достоянием конкурентов. Они воспользуются этим немедленно и будут продавать подобный товар, но по более низкой цене. А это означает потерю конкурентного преимущества, основанного только на нововведениях.

Для современного покупателя цена важна не меньше, чем качество. Компания, стремящаяся предложить конкурентоспособную цену, должна жестко контролировать свои затраты. Сделать это можно с помощью оптимизации внутренних процессов на предприятии, изыскивая возможность создания дополнительной стоимости с наименьшими затратами.

Сегодня для многих предприятий с увеличением «научоемкости» труда в качестве основной составляющей средств производства выступают люди с опытом, знаниями и умениями. Причем под «научоемкостью» будем понимать потребность в мыслительной (созидательной, креативной) деятельности человека при выполнении работ. Поэтому первоначальной задачей менеджеров компании является привлекать и удерживать кадры. Компания должна быть центром притяжения для обладателей ценных знаний.

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, показатели роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей). Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели действия по устранению последствий.

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием является одной из ключевых проблем стабилизации развития организации. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенности, снизить остроту этого кризиса.

Существуют различные альтернативы стратегий антикризисного управления. Исходя из вида и характера кризиса необходимо выбирать наиболее эффективную из них.

Но выбор отражает лишь стратегические приоритеты. В реальной практике разрабатывается стратегическая программа антикризисного развития организации, построенная на сочетании различных видов стратегий (рис. 7.3).

Если для организации становятся явными неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, то стратегия антикризисного управления будет направлена на определение путей и средств выхода из него.

Поиск путей выхода из кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Тщательным образом проводится анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводятся сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения организации выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия необходима для разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

При этом анализируют прежде всего внешние факторы с целью выявления причин кризиса.

При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Вместе с тем неполный анализ способен исказить истинную ситуацию. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильное сопостав-

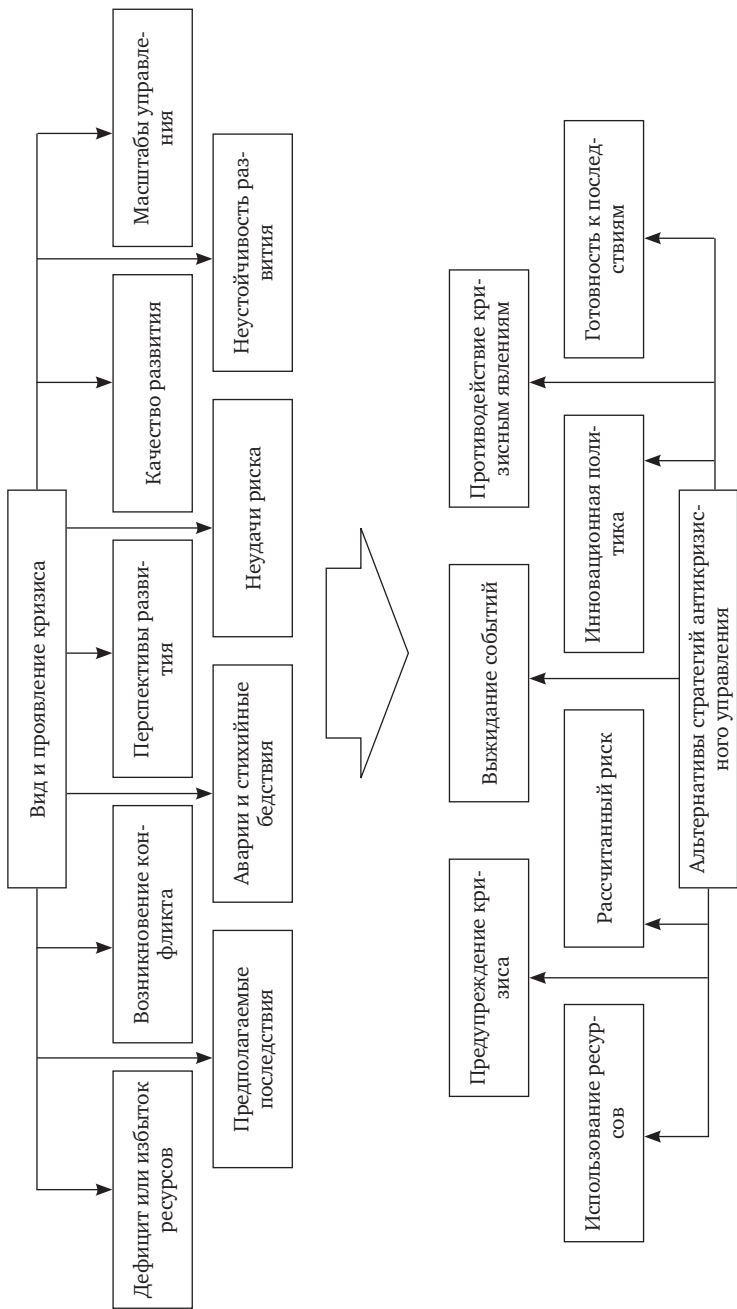


Рис. 7.3. Альтернативы стратегий антикризисного управления

ление полученных результатов. Нужно свести в единое целое результаты нескольких видов анализа:

— анализа макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;

— анализа 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.

Сценарии — это реалистическое описание тенденций, которые 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 факторы будут находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Другие факторы будут неподвластны 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 того, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT-анализа, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Наряду с анализом внешней среды бизнеса важно провести углубленное исследование реального состояния предприятия.

Вооруженный знанием внешней и внутренней среды, видением того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее настоящее положение организации, тем более критическому анализу должна подвергнуться ее стратегия. Кризисная ситуация во многих случаях — это признак слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вме-

сте. Анализируя стратегию, необходимо сконцентрировать внимание на следующих моментах.

Нужно попытаться определить, во-первых, место организации среди конкурентов; во-вторых, границы конкуренции (размер рынка); в-третьих, группы потребителей, на которые организация ориентируется; в-четвертых, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

Оценка каждой составляющей даст более понятную картину стратегии организации, испытывающей кризис. Причем желательно проводить оценку на базе количественных показателей. К ним относятся: доля продукции или услуги на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т.д. Здесь также используется SWOT-анализ.

Сила — это то, в чем организация преуспела. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (более хороший товар или услуга, совершенная технология, качественное обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании; то, что ей не удастся в отличие от других.

Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны организации важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, то необходимо создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали возникновению кризисной ситуации.

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию организации. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность, и угрозы, которые отрицательно влияют на деятельность организации. Возможности и угрозы не только влияют на состояние организации, 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 не только оценка сильных и слабых сторон организации, ее возможно-

стей и угроз, но также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

Но нередко возникают противоречия между хорошо разработанной стратегией антикризисного управления и ее практической реализацией, между оперативными, тактическими и стратегическими мероприятиями.

Тактические и оперативные мероприятия по выходу из кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и реализации, активные маркетинговые исследования, повышение цены на продукцию или услуги, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т.д.

Стратегическое и оперативное планирование связаны друг с другом, и их реализация в отрыве друг от друга невозможна. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Реализация принятой стратегии включает в себя выполнение следующих задач:

- обеспечение соответствия антикризисной стратегии и целей, на достижение которых она направлена;

- более широкое доведение идей новой стратегии и содержания цели до сотрудников для вовлечения их в процесс реализации антикризисной стратегии;

- приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

- принятие решений по совершенствованию организационной структуры и всей системы управления.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения нужно выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить. Конечно, это зависит от типа, сущности и содержания изменения.

На стратегию организации оказывают влияние и накладывают определенные ограничения следующие факторы:

- 1) совершенство системы управления;
- 2) управленческая культура;
- 3) профессионализм (компетентность);
- 4) наличие и структура необходимых ресурсов.

Многие организации достигают необходимого сочетания этих факторов для успешной антикризисной деятельности.

Система управления во многом определяет способность организации реагировать на изменения внешней среды. В случае если организация имеет слишком жесткую систему управления, может возникнуть преграда на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям. Система управления может тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. Очень часто менеджеры стремятся избежать структурных изменений в системе управления, потому что нередко они сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. В организации, где процветает бюрократия, даже самые несложные решения нижних уровней управления должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в системе такого типа, то едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и проявить инициативу. В этих условиях защитой от новых проблем и ответственности будет объяснение, что это не входит в круг должностных обязанностей. Вместе с тем отсутствие четкой системы принятия решений и их документального оформления может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри организации.

Управленческая культура может быть очень сильной движущей силой. Но не следует забывать, что управленческая культура в организации возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией организации.

Для различных организаций характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти с ней в противоречие. В ряде случаев не оправданное ситуацией 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 и неотложных изменений.

Профессионализм менеджмента также оказывает большое влияние на антикризисную стратегию. Он определяет качество управленческих решений, их своевременность, назначение и соответствие целям антикризисного развития организации.

Большое значение для успешной деятельности организации имеет и эффективное использование ресурсов. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Использование ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, определяющих движение ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На этом этапе менеджеры могут сравнить те ресурсы, которые требуются для реализации антикризисной стратегии, с теми, которые в настоящее время имеет организация.

Сравнивая желаемое с действительным, менеджеры могут использовать балльную систему экспертных оценок.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех в развитии организации.

Для экспертного определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены оцениваемые критерии, а по горизонтали — количественная оценка ситуаций, изменений и предложение вариантов решений (табл. 7.4).

Графа «Варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, необходимых для достижения желаемых результатов. Эти варианты также должны быть протестированы, прежде чем использовать их в разработке управленческих решений.

Таблица 7.4. Модель оценки необходимых изменений в стратегии организации

Критерии	Нужный вариант	Реальная ситуация	Необходимые изменения	Варианты решений
Профессионализм (наличие необходимых знаний и навыков)				
Совершенство системы управления				
Управленческая культура				
Наличие, состав и структура ресурсов				

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

Реализация антикризисного стратегического управления требует оценки и контроля выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации.

Если в процессе управления организацией своевременно отслеживается появление внешней угрозы и достаточно времени для разработки эффективной реакции, возникает возможность последовательно ликвидировать проблемы. В кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Реализация антикризисной стратегии может быть эффективной, если стратегия подчиняется сбалансированной системе целей.

Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений, как правило, недостаточно. Тогда приходится кардинально изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, психологических — опреде-

ление 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. Во-вторых, системных — формирование переходной структуры организации, необходимой для реализации изменений, и устранение помех для оперативной деятельности.

В средних и малых организациях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, вводя в нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

При значительных масштабах организации и слабом восприятии персоналом изменений требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений используются властные полномочия. При этом разрушаются традиционные системы прохождения команд, которые заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни в иерархии системы управления.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях, или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

Проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые изменения могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как организация должна конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения Ли Яккоки в систему управления фирмой «Крайслер» не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Яккока уволил многих вице-президентов компании, поставив на их места своих людей, изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в один доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти изменения привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций.

Именно руководство Ли Яккоки, провозглашенная им миссия, его энергия способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

7.3. Конкурентоспособность организации и ее роль в устойчивом развитии

Существует конкурентная эффективность организации, которая проявляется в степени выполнения обязательств организации.

Обязательства организации можно подразделить на следующие группы: обязательства перед фискальной системой (налоги, штрафы, пени перед бюджетом, платежи в различные фонды и др.), перед финансово-кредитной системой (банками, финансовыми компаниями, страховыми организациями и др.), перед кредиторами (обязательства перед другими организациями или предпринимателями), перед акционерами и работниками организации (внутренний долг).

Если уровень дохода достаточен для уплаты обязательных платежей, организация функционирует устойчиво, если нет, она переходит в состояние кризиса. Нарушение сроков исполнения обязательств ведет к возникновению рисков, организация-должник приобретает репутацию ненадежного партнера, недобросовестного плательщика или налогоплательщика.

Ненадежное исполнение обязательств рождает сложности во взаимоотношениях организации с партнерами, возникает дефицит доверия. Неплатежеспособность есть некая переменная характеристика, которая может иметь разные градации — от эпизодической до устойчивой и хронической.

Финансовые показатели являются основой для оценки здоровья организации, они, с одной стороны, показывают степень устойчивости ее функционирования и развития, а с другой — могут отражать ухудшение во всех сферах деятельности организации.

В качестве слабых сигналов возникновения угрозы кризиса используют такие экономические показатели, как изменение динамики продаж продукции или реализации услуг, изменение скорости прироста дохода и прибыли, снижение дохода и прибыли. Проявление этих показателей зависит от эффективности антикризисного управления.

Можно сформулировать своеобразный закон устойчивого управления организацией: устойчивость управления возможна,

когда минимальный уровень дохода не меньше уровня всех обязательных платежей, умноженных на коэффициент запаса. В соответствии с этим законом можно сделать такой вывод: в точке безубыточности в тенденции изменения финансового положения организации происходит потеря устойчивости управления в качественных его параметрах. Организация еще не несет убытки, но она уже не может удовлетворить ожидания заинтересованных в ней групп людей — акционеров (нет дивидендов), персонала (нет премий, перспектив роста), поставщиков и кредиторов (задержки выплат).

В случае потери устойчивости управления можно прогнозировать отток инвестиций, возрастание требований кредиторов, уход наиболее квалифицированной части персонала. Все это ведет к возрастанию угрозы неплатежеспособности.

Для повышения эффективности антикризисного управления должно быть известно, как цены и затраты организации соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, с помощью которого осуществляется этот анализ, называется цепочкой ценностей.

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара или услуги и включает в себя различные виды деятельности и их роль в получении прибыли. Связи между видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником формирования преимуществ организации. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и связывает в свою очередь активы организации. Соотнося издержки и активы по каждому отдельным видам деятельности в их цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены продукции или услуг и издержки организации влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей (спрос, отношение к качеству и пр.). Менеджеры должны ориентироваться во всем процессе формирования стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но он дает возможность лучше понять структуру затрат. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек организации и издержек ее конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом можно выявить оптимальную практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа

начать процесс повышения конкурентоспособности организации относительно издержек.

Оценка конкурентоспособности организации по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции организации (насколько она слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара или услуги, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность цикла изготовления товара или реализации услуг. Оценки показывают положение организации в сравнении с конкурентами, выявляя таким образом ее сильные и слабые стороны по отношению к различным конкурентам.

Для обеспечения конкурентоспособности организации необходимо изучить все результаты ее деятельности на момент возникновения кризисных ситуаций и определить, на чем надо сосредоточить основное внимание. Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис, без их осознания нельзя разработать достаточно эффективные антикризисные мероприятия. При этом либо в стратегию развития организации вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Особого внимания заслуживают возможные корректировки миссии организации и системы ее целей.

Надо задуматься о том, возможно ли в рамках прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. Если нет, то необходимо решить, как скорректировать миссию. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии. В ней могут быть отражены следующие направления:

- 1) провозглашение убеждений и ценностей;
- 2) продукция или услуги, которые организация будет продавать (или потребности клиентов, которые она будет удовлетворять);
- 3) рынки, на которых будет работать организация;
- 4) способы выхода на рынок;
- 5) технологии, которые будут использоваться;
- 6) политика роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность всем сотрудникам проявлять инициативу. Миссия формирует главные предпосылки успеха

деятельности организации при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

Затем осуществляется процесс корректировки системы целей и желаемых результатов, которые способствуют выходу из кризиса. Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение этих результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждая организация имеет определенную систему целей. Они возникают из взаимодействия и сочетания целей различных групп: собственников, сотрудников организации, покупателей, деловых партнеров, общества в целом.

Если миссия — это назначение организации, то цель — это видение того, каким должна быть организация в будущем.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых в организации. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, и, таким образом, складывается иерархия целей.

Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективы и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют темпы развития организации и уровень показателей деятельности, который надо достичь на ближайшее время. Неверно определенный уровень целей, на которые ориентируется высшее руководство организации, может послужить причиной возникновения кризисной ситуации.

7.4. Деловая репутация организации как фактор ее устойчивого развития и качества антикризисного управления

Среди причин банкротств организаций значительное место занимает деловая репутация организации. Она играет важную роль в обеспечении устойчивого функционирования и разви-

тия организации и является своеобразным показателем качества менеджмента.

Деловая репутация — это показатель отношения к организации со стороны персонала и внешнего окружения, показатель доверия, готовности к сотрудничеству, приемлемости ее стратегии, понимания целей, стиля и намерений ее деятельности. В науке менеджмента еще недостаточно исследованы и систематизированы факторы формирования деловой репутации, управления процессами ее изменения в соответствии с потребностями развития организации, ее влияния на качество менеджмента.

Знание факторов формирования деловой репутации определяет оценку устойчивости компании, позволяет фиксировать момент возникновения экономической опасности (банкротства, недружественного поглощения фирмы и пр.).

Категорию «деловая репутация» часто рассматривают как синоним таких близких по смыслу и значению терминов, как «бренд», «имидж», «образ компании», «известность». Но каждый из этих терминов односторонне характеризует деловую репутацию и часто используется лишь для эмоциональной оценки организации. Например, бренд — совокупность устойчивых связей торговой марки компании или ее продукции с потребителем, которые создаются с помощью рекламы, фирменного стиля и (или) обслуживания; имидж — внешний образ, имеющий информирующий или корректирующий характер, и т.д.

Деловая репутация — это целостное представление о компании как о субъекте определенного вида деятельности, которое складывается из восприятия и оценки результатов и последствий этой деятельности различными заинтересованными лицами (стейкхолдерами) и контактными группами (рис. 7.4).

Оценка содержания деловой репутации включает в себя два направления: 1) общую оценку состояния или положения компании и 2) количественную меру стоимости компании как субъекта рыночных отношений.

Основные составляющие деловой репутации (рис. 7.5) могут вызывать различные реакции во внешней среде, связанные с их принятием или отрицанием. Это обусловлено тем, что разными контактными группами рассматриваются различные факторы, влияющие на репутацию. Так, для инвесторов в качестве оценки деловой репутации могут выступать открытость и прозрачность компании, динамика ее развития, уровень корпоративного управления, возможность обеспечения требуемой нормы



Рис. 7.4. Формирование деловой репутации и ее оценка контактными группами

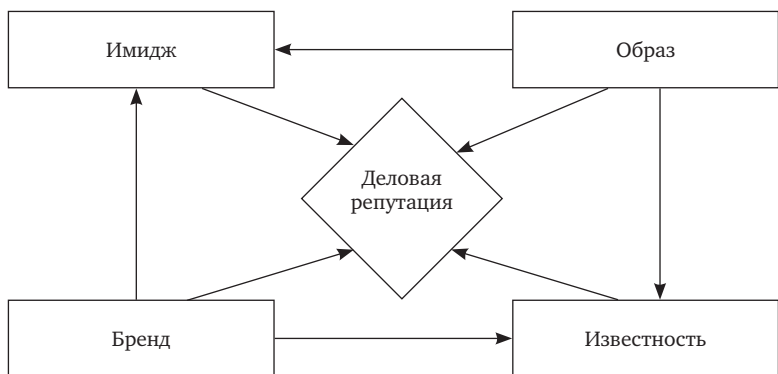


Рис. 7.5. Содержание понятия «деловая репутация»

доходности вложенных средств. С точки зрения потребителей информативным критерием оценки репутации является качество выпускаемой продукции, ее цена, доступность и ценовая стратегия компании. Для кредиторов деловая репутация компании заключена в ее кредитной истории; для сотрудников — в системе работы с персоналом, мотивации деятельности в процессах менеджмента; для государства — в уровне социальной ответственности, полноте выплаты налогов и т.д.

Количественная мера стоимости компании (гудвилл) — это стоимостная оценка набора активов, которая может быть определена только в результате продажи всей совокупности активов как целостного имущественного комплекса в виде разницы между рыночной ценой компании и балансовой стоимостью ее активов (критерий ПБУ 14/2007)¹.

Гудвилл обладает следующими свойствами:

- его существование напрямую зависит от наличия у организации какого-либо преимущества, обеспечивающего ему прибыли, превышающие средний уровень по отрасли;
- гудвилл, которым обладает бизнес, неотделим от него;
- свойства элементов, формирующих гудвилл, не дают возможности четко идентифицировать его границы;
- величина гудвилла учитывается только при сделке купли-продажи компании.

Виды деловой репутации можно систематизировать следующим образом (рис. 7.6).

Гудвилл как элемент деловой репутации и рыночный индикатор финансового положения компании может быть положительной или отрицательной величиной. Положительное значение гудвилла (good will) означает, что финансовый аналитик (или рынок) полагает, что стоимость компании выше величины ее собственного капитала (чистых активов), отрицательное (bad will) — что стоимость компании ниже суммарной стоимости активов и обязательств этой компании. Нулевая репутация обычно свойственна компаниям, только что вышедшим на рынок и не успевшим сформировать мнение о себе.

Причиной возникновения отрицательного гудвилла может быть завышение стоимости активов, занижение величины обязательств, ожидаемые в будущем убытки от работы компании и др. Отрицательное значение гудвилла может быть следствием

¹ Приказ Минфина России от 27.12.2007 № 153н «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету “Учет нематериальных активов” (ПБУ 14/2007)».

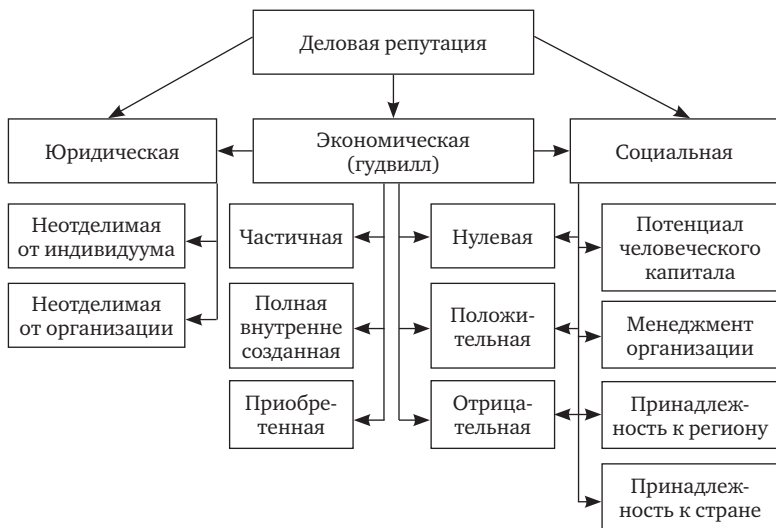


Рис. 7.6. Виды деловой репутации

обесценивания ценных бумаг, когда рыночная стоимость акций компании становится ниже их балансовой стоимости. Любая успешно работающая компания должна иметь положительный гудвилл, иначе она может стать объектом поглощения с целью распродажи ее активов по частям. Отрицательный гудвилл означает, что суммарная рыночная оценка активов превосходит цену, по которой оценивает компанию рынок.

Положительная деловая репутация становится важным оружием упрочения позиций компании, поскольку позволяет ей иметь определенные конкурентные преимущества на рынках труда, капитала, ресурсов, ценных бумаг и благодаря этому генерировать дополнительные доходы. Положительная репутация не только облегчает доступ компании к различным ресурсам (кредитным, материальным, финансовым и т.д.), но и обеспечивает надежную защиту интересов компании во внешней среде, влияет на обоснованность принятия решений в области менеджмента.

Нематериальными активами являются приобретенные или созданные результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности (или исключительные права на них), используемые при производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг) или для управленческих

нужд компании, имеющие срок использования свыше одного года.

Деловая репутация компании в определенных условиях может рассматриваться как результат интеллектуальной деятельности и как средство индивидуализации компании в качестве юридического лица.

Отличительная особенность деловой репутации заключается в том, что она не существует вне связи с конкретным юридическим лицом. Ее нельзя отчуждать, учитывать или распоряжаться ею отдельно от компании.

Несмотря на то что деловая репутация — неотчуждаемое имущество, ее стоимостной показатель во многом имеет условный характер. Она не может быть самостоятельным объектом сделки, ее нельзя передать или продать, как, например, бренд. Поэтому деловая репутация становится объектом учета только во время купли-продажи, слияния или поглощения компаний как имущественных комплексов.

Финансовая устойчивость — способность компании эффективно функционировать в условиях рыночной среды, что достигается с помощью взаимозависимых многофакторных составляющих, которые обеспечивают расширенный процесс воспроизводства на научно-технической основе. Взаимодействие всех составляющих финансовой устойчивости поддерживается различными источниками финансовых ресурсов, достаточный объем которых позволит своевременно обеспечить расширенное воспроизводство на инновационной основе и тем самым будет способствовать повышению финансовой устойчивости и, следовательно, укреплению деловой репутации компании.

Гудвилл является индикатором недружественного поглощения компании. Это определяется тем, что гудвилл — важная и исключительно рыночная категория, которая обладает рядом отличительных особенностей. К их числу относятся следующие.

1. Гудвилл является одним из наиболее показательных критериев оценки результатов работы компании с учетом внешних и внутренних факторов.

2. Расчет величины гудвилла в рыночных ценах характеризуется волатильностью, т.е. его величина изменяется в зависимости от колебаний цен, курсов валют, инфляции и других макроэкономических показателей. Однако самые существенные изменения в оценку гудвилла вносят рыночные ожидания в отношении конкретной компании.

3. Гудвилл нераздельно связан с определенной организацией, т.е. его нельзя передать во временное использование или продать как товарный знак. Гудвилл имеет ценность лишь в контексте конкретной компании, т.е. в единстве со всеми ее составными частями — имуществом, капиталом, менеджментом и др.

Финансовые аналитики активно используют гудвилл в системе критериев оценки инвестиционной привлекательности ОАО и ценных бумаг. В этом направлении применяются только положительные значения оценки гудвилла (рис. 7.7).

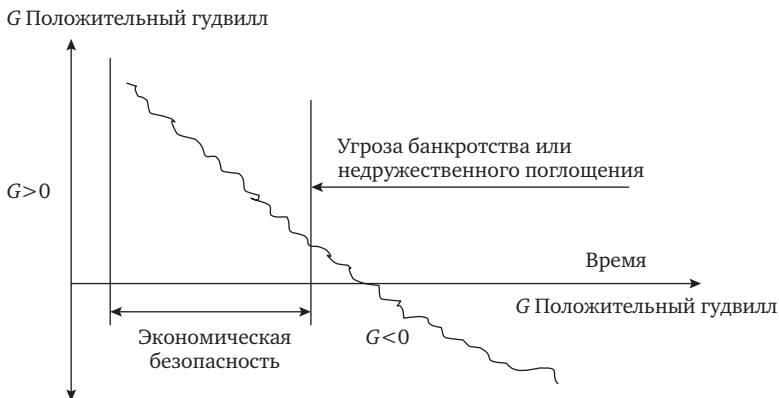


Рис. 7.7. Тенденции возможного изменения гудвилла и определение угрозы банкротства

Таким образом, проблема оценки деловой репутации и финансовой устойчивости компаний имеет сложную и неоднозначную трактовку в экономической теории и практической реализации. Для повышения объективности такой оценки необходимо совместить этапы выполнения аналитических работ по фундаментальному анализу (деловая активность, платежеспособность, стратегия компании на рынках и др.) и техническому анализу положения компании на рынке ценных бумаг (динамика курсов акций, дивидендная политика, оценка рисков, доходность финансовых инструментов).

Существует и необходимость верификации и сопоставления оценочных показателей гудвилла и финансовой устойчивости. Это требует унификации расчетных показателей, приведения различных компаний к ограниченному числу типологических групп, для которых могут быть введены и обоснованы предельные или нормативные значения аналитических показателей.

Оценка гудвилла может быть использована в качестве самостоятельного и эффективного критерия финансовой стабильности организации. Использование такой оценки обусловлено необходимостью расчета капитализации компании, ее экономической добавленной стоимости. Отрицательные значения гудвилла можно использовать в качестве критерия возникновения потенциальной опасности для существования компании как самостоятельного юридического лица (банкротство, недружественные поглощения).

Необходимо совершенствовать управление деловой репутацией и учитывать влияние реорганизации компаний на изменение гудвилла и поддержание деловой репутации компании.

7.5. Система ответственности в системе антикризисного управления

Ответственность — это организационное положение, обеспечивающее дисциплинированность и максимально эффективное отношение человека к его обязанностям. Сущность ответственности проявляется в понимании, осознании и учете последствий деятельности по критериям ее необходимости и эффективности, возможности порицания или поощрения.

Полезно задуматься над тем, из каких факторов деятельности человека происходит необходимость ответственности, как формируются потребность в ответственности и ее содержание.

Ответственность перед собой возникает из интересов человека и возможности предвидения последствий его деятельности, т.е. того, в какой мере эти последствия соответствуют интересам человека. Здесь определенную роль играет и система ценностей. Те интересы, которые имеют исключительную и очень важную для человека ценность, определяют и повышенную ответственность его деятельности, да и поведения вообще. Интересы не столь важные сопровождаются заниженной ответственностью, но заниженной для конкретного человека. Не исключено, что они могут быть весьма важными для коллектива. В этом случае возникает противоречие интересов, и это соответствующим образом влияет на общую систему ответственности. Так или иначе, формирование ответственности зависит от возможностей и даже искусства предвидеть последствия деятельности и оценивать их по существующей системе ценностей.

Способность человека к предвидению и оценке зависит от множества факторов — опыта, интуиции, аналитических спо-

собностей и т.п. Но, пожалуй, главными факторами являются общий уровень образования и профессионализм. Чем выше образовательный уровень работника, тем больше возможности проявления его ответственного отношения к работе и его понимания системы ответственности. Конечно, к этому следует добавить и проявление чувства долга — особого качества личности.

Чувство долга может вступать в противоречие с интересами человека. Оно является проявлением воли, но должно быть выше интересов. Только в этом случае реализация чувства долга ведет к реализации ответственности. Но оптимальный вариант — это гармония интересов и чувства долга, их соответствие и единство.

Истоки ответственности лежат не только в социально-психологических качествах человека и коллектива. Определенные типы организации деятельности, управления деятельностью могут рождать безответственность, затруднять ответственное отношение сотрудников к делу. Иногда такое управление создается искусственно, так как в мутной воде легче ловить рыбку. Построение системы ответственности и ее реализация являются важным условием успешного антикризисного управления.

Ответственность можно рассматривать как один из мотивационных факторов деятельности и как один из возможных ее ограничителей. Ощущение ответственности влияет на выбор методов, моделей учета различных факторов выполнения работы, ее вида, а также на стремление к определенному результату деятельности.

Устанавливая определенные меры и виды ответственности, ее контроля, менеджер воздействует на деятельность коллектива и отдельных сотрудников, ограничивая их общими интересами, ценностями и необходимостью учета существующих условий (рис. 7.8).

Ответственность пронизывает все ступени иерархии системы управления. Она характеризует деятельность каждого члена коллектива, в том числе деятельность самого менеджера, его функции и полномочия, объемные характеристики которых в значительной мере определяют реализацию ответственности.

Ответственность сопровождает каждое управленческое решение и определенным образом характеризует его качество, статус и роль в процессах менеджмента. Ответственность — фундамент деловой дисциплины и элемент культуры организации. Поэтому в процессе антикризисного управления значительная роль принадлежит системе ответственности, которая



Рис. 7.8. Содержание понятия «ответственность»

должна быть построена по критериям исключения опасности возникновения кризисных ситуаций, устойчивого функционирования и развития организации.

Вообще каждый человек оценивает изменение окружающей среды с позиций опасности его жизнедеятельности. Он определяет возможные отрицательные последствия и старается их избежать. Видение таких последствий находит отражение в понимании ответственности, которая ограничивает или направляет его деятельность. В некоторых случаях она характеризует риск, на который может пойти человек с учетом цели своей деятельности. Снижение ответственности или безответственность часто способствуют принятию таких решений, которые могут быть опасными для человека и приводить к отрицательным последствиям. Таким образом, ответственность характеризует такие факторы деятельности человека, как мотивы, ограничения и риск. Учет этих факторов зависит от характера

человека, его психологии, опыта, знаний, социального положения.

Но это относится не только к отдельному человеку. Характеристиками ответственности обладают и целые коллективы. В их деятельности она отражает, с одной стороны, совокупность господствующих установок и ценностей, а с другой — тип организации совместной деятельности и управления. Проявление ответственности зависит от сочетания социально-психологических факторов функционирования коллектива и организационных факторов, реализуемых в процессах управления.

Понятие «ответственность» рассматривается в теории менеджмента с различных позиций. Философы определяют его как категорию этики, характеризующую личность с точки зрения выполнения ею нравственных требований, т.е. соответствия моральной деятельности личности, ее долгу.

С точки зрения права ответственность представляет собой отношение между людьми, обеспечивающее интересы и свободу взаимосвязанных сторон, гарантированное обществом и государством. Она формируется на основе последовательного взаимодействия следующих составных частей: осознания долга, необходимости качественного выполнения всей суммы возложенных на человека обязанностей; оценки своего действия и поведения, их социальных последствий, сознательного ожидания мер взысканий за уклонение от установленных норм и правил; наложения санкций.

В целях устойчивого антикризисного развития организации ответственность должна быть соответствующим образом организована. Необходимо построить систему ответственности, которая предназначена для установления и поддержания дисциплины в организации. Дисциплинарные требования и нормы способствуют исключению спонтанных кризисных ситуаций.

Система ответственности — это установленная и принятая совокупность взаимосвязанных видов ответственности, представляющих собой целостное образование на основе таких критериев, как цели организации, ее внутренняя и внешняя среда, потребность устойчивости антикризисного развития.

Существует множество видов ответственности. Каждый из них реально проявляется в практике менеджмента, обладает определенной особенностью, определяющей возможности, условия, границы и эффективность его практического использования (рис. 7.9).



Рис. 7.9. Виды ответственности

Система ответственности предполагает сочетание различных видов, приоритетное акцентирование тех или иных из них в соответствии с особенностями организации и условиями ее развития. Система ответственности включает индивидуальную и коллективную (корпоративную) ответственность, моральную и материальную, значительную и незначительную, явную и скрытую, случайную и закономерную и др.

Видеть и понимать разнообразие видов ответственности необходимо для построения системы ответственности, ее организационного обеспечения. Ответственность должна быть действенной и способствовать повышению эффективности реализации антикризисного управления путем дифференциации и интеграции видов ответственности в системе и процессах менеджмента.

Каждый вид в системе ответственности должен обладать определенным организационным статусом. Организационный статус вида ответственности — это закрепление его в качестве обязательного требования, предполагающего учет и контроль. Организационный статус ответственности реализуется в виде замечания, различных видов наказания, поощрения, накопле-

ния (критический набор фактов нарушения порядка и порицания), отстранения (в частности, от должности) и др.

Как система ответственности, так и ее организационное оформление оказывают существенное влияние на эффективность менеджмента и его антикризисный потенциал.

От системы ответственности не могут не зависеть пути достижения цели и тенденции движения к ней. Ведь ответственность характеризует степень организованности деятельности, отклонения от траектории и темпов развития, т.е. факторы, из которых складывается антикризисное управление.

Можно рассматривать влияние ответственности на антикризисное управление и в плане его экономических параметров. Реализация системы и организации ответственности требует определенных экономических затрат, что влияет и на экономические параметры менеджмента. Поэтому сопоставление экономических результатов и затрат на формирование, поддержание и развитие ответственности определяет экономическую оценку менеджмента, в том числе антикризисного содержания его деятельности.

В каждой организации могут господствовать те или иные интересы и ценности. Они проявляются в приоритетах, деловых и неделовых отношениях между людьми, в определении того, что для организации является главным, а что второстепенным.

Система интересов и ценностей не может не накладывать отпечаток на систему ответственности как в формальном ее существовании, так и в неформальном проявлении. Поэтому их надо знать, исследовать и видеть динамику их изменений. Это одна из важнейших задач антикризисного управления. Ее можно реализовать посредством социометрического анализа, тестирования, целенаправленного наблюдения, изучения организационной документации. Интересы и ценности — это также один из источников формирования ответственности, определяющий все ее характеристики.

Нетрудно увидеть, что чем выше образовательный уровень человека, тем больше вероятность объективного понимания им событий окружающей среды, видения последствий изменения в ней, оценки ее характера и особенностей. Разве может это не влиять на проявление ответственности?

Но не только уровень образования определяет отношение человека к ответственности за определенные виды своей деятельности. Образование даже достаточно высокого уровня тоже может быть различным: техническим, экономическим, гума-

нитарным и пр. Понимание ответственности не всегда укладывается в характер образования. Человек с узким техническим образованием не всегда достаточно адекватно может оценить, скажем, экономические или социальные явления. И наоборот.

Одной из важнейших характеристик личности является обладание чувством долга. Это одна из категорий этики, которая находит отражение в любой деятельности человека.

Чувство долга имеет прямое отношение к проявлению ответственности. Ведь даже понимание ответственности не всегда влияет на ее реализацию. Иногда можно наблюдать стремление тем или иным способом смягчить ответственность (назначить минимальный штраф, вынести замечание вместо выговора и т.д.) или вовсе избежать ответственности, находя для этого те или иные объективные или псевдообъективные причины. В этом случае используется механизм, получивший в практике название «спихотехника».

Чувство долга, если оно достаточно развито, не позволяет уходить от ответственности за свое дело, свои функции, свою работу. И это касается не только отдельной личности. В данном случае можно говорить об обобщенном проявлении чувства долга в системе ответственности организации.

Для построения системы ответственности с учетом разнообразия ее видов необходимо знать характеристики ответственности, в частности объемы ее различных видов. Ведь для одних функций и видов деятельности может и должна быть одна ответственность, для других — другая. Это зависит от роли, которую играют функции в получении предвидимого результата, в достижении конечной цели. То же самое можно сказать и о полномочиях, в реализации которых ответственность вообще играет наиболее важную роль. Нет и не может быть полномочий без ответственности, различные полномочия предполагают и различные виды ответственности.

Ответственность обладает следующими характеристиками.

1. Типологическая принадлежность. При этом следует иметь в виду, что ответственность проявляется в сочетании различных типов, а не только в принадлежности к одному из них. Искусство реализации ответственности в процессах менеджмента и состоит в умении построить это сочетание.

2. Мера ответственности. Она отражает степень порицания, поощрения, силу наказания или одобрения результатов работы. Необходимо иметь в виду, что ответственность в менеджменте выступает не только как фактор сдерживания или ограничения,

но и как фактор мотивации. Действенность этих факторов определяется и типом, и мерой ответственности.

3. Адресность (кому она предназначена, кто и как должен ее учитывать).

4. Определенная организационная форма реализации ответственности, которая закрепляется в организационных положениях, инструкциях, договорах, контрактах и т.д.

5. Ответственность может иметь условный характер. Это значит, что она может действовать при определенных условиях, установленных заранее.

6. Источник ее реализации. Для внутренней организации деятельности — это уровень системы менеджмента, отражающий состав полномочий в соответствии с их иерархическим распределением. Для внешних отношений — организации, указанные в контракте или договоре, а также государственные органы регулирования.

7. Временные характеристики. Всегда существует время наступления и реализации ответственности. Более того, ответственность может изменяться во времени — ослабевать или усугубляться. Это может происходить при изменении ситуаций, условий, потребностей, организационных положений.

Самое сложное при построении системы ответственности — обеспечение взаимодействия и интеграции различных видов ответственности с учетом их характеристик и особенностей. Интеграция и взаимодействие должны быть построены в соответствии со следующими принципами:

1) принцип непротиворечивости видов ответственности, который не позволяет уходить от ответственности или перекладывать ее на другое лицо;

2) принцип взаимного дополнения, при котором один вид ответственности дополняет другой, а во многих случаях и способствует усилению его действенности;

3) принцип конкретной адресности. Это правило, по которому существует точный адрес любого типа ответственности: к кому она относится, кто несет эту ответственность;

4) принцип конкретности, который отражает соответствие ответственности цели развития организации и конкретность понимания ответственности, которая зависит помимо всего прочего и от ее формулировки, и от ее понимания;

5) принцип исключения феномена «стрелочника», когда решение принимает одно лицо, а отвечает за это решение — другое. Часто бывает, что по тем или иным соображениям

такое положение предусматривается в организационной документации. В данном случае возникает несоответствие полномочий и ответственности того или иного должностного лица. Это нередко объясняется стремлением менеджера обезопасить себя при реализации тех или иных полномочий;

б) принцип полноты ответственности относительно функций, полномочий и компетенций должностного лица, или деятельности компании по условиям договора, или взаимоотношений с обществом в целом. Ответственность не должна быть видимостью, пустой формальностью, она также не может быть частичной;

7) принцип контролируемости и действенности системы ответственности, ее практической реализации и эффективности.

Если перечисленные принципы реализуются в совокупности, это позволяет достичь интеграции всех видов ответственности в организации.

В практике менеджмента бывает очень полезным изобразить систему ответственности графически. Структуру распределения ответственности можно представить в виде своеобразного сетевого графика, обозначив на нем ее вид и меру. Можно представить систему ответственности в виде матрицы взаимодействия звеньев системы менеджмента, в которой виды взаимодействия дифференцируются по типам ответственности. В такой матрице выделяются наиболее ответственные (возможно, наиболее опасные с точки зрения меры ответственности) виды деятельности и взаимодействия.

Важным фактором построения системы ответственности является обеспечение связи полномочий, обязанности и ответственности.

Полномочия — это право и компетенции на принятие управленческих решений. Реализация полномочий — ответственная деятельность менеджера. Ответственность должна соответствовать характеристикам полномочий. Между ними не должно быть противоречий, хотя на практике не исключены случаи их возникновения.

Соответствие полномочий и ответственности иногда должно быть закреплено в организационной документации. Но оно может реализовываться и неформально.

Но ответственность реализуется не только с помощью полномочий, но и по такому организационному положению, как обязанность. Полномочия — это право на принятие решения.

Но не всегда это право реализуется. Некоторые решения, связанные с угрозой большого риска, менеджер боится принимать. Поэтому некоторые полномочия должны существовать в виде обязанности. Существует выражение: «Пора бы власть употребить», которое отражает нежелание реализовать полномочия, боязнь ответственности или некомпетентность менеджера.

Обязанность как основа определения ответственности характеризует реализацию не только полномочий, но и должностных функций работника. И здесь должно быть соответствие обязанностей ответственности. Ведь любая деятельность человека приводит к определенному результату, который можно оценивать с позиций ответственности за его получение. Все это отражает большое значение ответственности в антикризисном управлении.

Вопросы для самоконтроля

1. Возможно ли устойчивое развитие организации в условиях тенденций цикличности изменений ее состояний?
2. Почему необходима стратегия антикризисного развития организации и какую роль она играет в осуществлении антикризисного управления?
3. Как разрабатывается стратегия антикризисного развития, какие факторы определяют ее содержание?
4. Что такое деловая репутация и какую роль она играет в обеспечении устойчивого развития организации?
5. Как формируется система ответственности в системе антикризисного управления?

Несостоятельность организации и процедуры санации

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- содержание понятий несостоятельности и банкротства организации;
- основные положения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»;
- содержание деятельности арбитражных управляющих;
- назначение и содержание процедур санации в процессах антикризисного управления;

уметь

- оценивать признаки несостоятельности организации и опасность ее банкротства;
- осуществлять реорганизационные процедуры в целях предотвращения кризисных ситуаций;
- разрабатывать программы санации;

владеть

- методами безболезненного проведения реорганизаций;
- умением активно реагировать на факторы возникновения признаков несостоятельности организации;
- механизмом регулирования мероприятий санации и мотивации успешного ее проведения.

Полезно задуматься

Что означают несостоятельность и банкротство организации?

- *Когда возникает несостоятельность организации?*
 - *Каковы основные признаки банкротства и можно ли его избежать?*
 - *Когда необходима санация и какие процедуры она предполагает?*
 - *Как оценивать результаты санации?*
-

8.1. Возникновение несостоятельности и банкротства организации. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и деятельность арбитражных управляющих

Известно, что кризис чаще всего возникает и проявляется постепенно. Сначала заметны первые его симптомы, и если не осуществляются антикризисные меры, признаки кризиса проявляются все более явно.

Существует три этапа возникновения кризиса: первоначальный, последующий и заключительный. Период крайнего обострения кризиса характеризует несостоятельность организации.

Несостоятельность — это неспособность управлять кризисом, невозможность изменять каким-либо образом его процессы. Кризис уподобляется снежному кому, скатывающемуся с горы и при этом увеличивающему потенциал своего движения.

Несостоятельность организации — одна из характеристик антикризисного управления, которая отражает заключительный этап процесса проявления кризиса и возникновение ситуации банкротства организации.

Термины «несостоятельность» и «банкротство» часто используют при оценке финансовых характеристик кризисного состояния организации. Несостоятельность в финансовом отношении означает нарастание неспособности организации-должника удовлетворять в полном объеме требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнять обязанности по уплате обязательных государственных платежей.

Банкротство — признание крайнего проявления несостоятельности и окончательной неспособности организации осу-

ществлять свою дальнейшую финансовую деятельность. Под банкротством также понимается специальная процедура, применяемая по отношению к должнику и содержащая оценку его финансового состояния, разработку мер по возможному улучшению финансового состояния, а если такой возможности нет, то наиболее равное и справедливое удовлетворение интересов кредиторов организации-должника.

Эти процедуры предусмотрены Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — Закон о несостоятельности). В этом Законе понятие несостоятельности (банкротства) трактуется следующим образом: «Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

В Законе также устанавливаются основания для признания должника несостоятельным, регулируются порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности, а также порядок и условия проведения процедур банкротства.

Основной целью Закона о несостоятельности является установление нормальной платежной дисциплины и взаимоотношений всех участников процесса банкротства, юридических лиц, которые могут быть признаны банкротами. Закон вводит порядок возбуждения и проведения процедуры банкротства, а также предусматривает финансовое обеспечение последствий деятельности арбитражного управляющего путем обеспечения страхования его ответственности.

В Законе о несостоятельности усовершенствован порядок 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. Также вводится новая процедура — финансовое оздоровление.

В данном Законе предусмотрено также расширение прав государства как собственника имущества должника — унитарного предприятия.

Возбуждение дела о банкротстве рассматривается арбитражным судом по месту нахождения должника. Обращение в арбитражный суд возможно, если требования к должнику — юри-

дическому лицу в совокупности составляют не менее чем 100 тыс. руб. и указанные требования не исполнены в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, если иное не предусмотрено Законом о несостоятельности. Признак банкротства юридического лица (п. 2 ст. 3) 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, когда они должны быть исполнены». В этом случае приостанавливаются текущие платежи организации-должника, и она 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 и специальные 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.

По закону заявление должника должно быть направлено в арбитражный суд в письменном виде не позднее одного месяца с момента возникновения соответствующих обстоятельств. Непредъявление 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 АПК РФ¹, прилагаются обосновывающие его документы (ст. 39), прежде всего форма № 1 — бухгалтерский баланс на последнюю отчетную дату.

Для возбуждения дела о несостоятельности (банкротстве) принимаются во внимание соответствующие требования к должнику, если такие требования признаны должником

¹ Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ.

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 направляется 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 рассылки сообщений о проведении собрания кредиторов; порядок регистрации участников собрания. Собрание проводится арбитражным управляющим по месту нахождения должника. Решения собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосовании, 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.

8.2. Проведение реорганизационных процедур в условиях несостоятельности организации

В случае возникновения признаков банкротства руководитель организации-должника обязан направить своим учредителям сведения об их наличии. Все участники до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкро-

том обязаны принимать меры по предупреждению банкротства предприятий, а именно меры, направленные на финансовое оздоровление. В этом случае должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (досудебная санация).

Государственную политику в сфере финансового оздоровления и несостоятельности (банкротства) проводит Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР России), имеющая территориальные органы.

Дела о банкротстве юридических лиц, в том числе зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения должника по правилам, предусмотренным АПК РФ.

При рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие процедуры:

- 1) наблюдение;
- 2) финансовое оздоровление;
- 3) внешнее управление;
- 4) конкурсное производство;
- 5) мировое соглашение.

При проведении процедур, применяемых в деле о банкротстве, обязательному опубликованию подлежат сообщения о введении в отношении должника процедуры наблюдения, о 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.

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.

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 о несостоятельности, 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. Определением суда о введении наблюдения назначается временный управляющий.

Временный управляющий — лицо, назначаемое 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:

- 1) принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- 2) проводить анализ финансового состояния должника;
- 3) определять наличие признаков фиктивного банкротства и преднамеренного банкротства;
- 4) устанавливать кредиторов должника, вести реестр требований кредиторов, уведомлять кредиторов о введении в отношении должника наблюдения;
- 5) созывать и проводить первое собрание кредиторов.

После назначения временный управляющий определяет дату проведения первого собрания кредиторов. К компетенции собрания относится принятие решения о применении той

или иной процедуры банкротства по отношению к должнику. С этого момента наблюдение прекращается.

Процедура финансового оздоровления вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. К этому решению прилагаются план финансового оздоровления и график погашения задолженности. Вводится данная процедура на срок не более двух лет. Исполнение обязанностей руководителя должника в этом случае возлагается на административного управляющего, который действует до окончания процедуры финансового оздоровления или ее досрочного прекращения. Административный управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для осуществления финансового оздоровления. В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженностей, до истечения установленного срока процедуры финансового оздоровления руководитель должника представляет в суд отчет о досрочном окончании данной процедуры. Основанием для досрочного прекращения процедуры финансового оздоровления является неоднократное либо существенное (на срок более одного месяца) нарушение должником в ходе данной процедуры 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 о 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, открывается конкурсное производство. Внешнее управление вводится на срок не более 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев.

Внешний управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления. Он должен разработать план внешнего управления, предусматривающий меры по восстановлению платежеспособности должника (ст. 117 Закона о неплатежеспособности). Внешний управляющий вправе заключать мировое соглашение. Отчитывается внешний управляющий 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.

Конкурсное производство вводится сроком на один год, но этот срок может быть 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 управляющими на основании решения собрания (комитета) кредиторов и определяет пределы ответственности каждого из них.

Конкурсный управляющий действует до момента завершения конкурсного производства.

С момента назначения конкурсного управляющего к нему переходят все полномочия по управлению делами должника, в том числе по распоряжению имуществом должника.

Конкурсный управляющий с момента своего назначения осуществляет следующие функции:

- 1) принимает в ведение имущество должника, проводит его инвентаризацию и оценку, принимает меры по обеспечению его сохранности, анализирует финансовое состояние должника;
- 2) предъявляет к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования ее взыскания;
- 3) уведомляет работников должника о предстоящем увольнении в соответствии с законодательством РФ о труде;
- 4) рассматривает в установленном порядке требования кредиторов, предъявленные к должнику, ведет реестр требований кредиторов должника;
- 5) 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.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника конкурсный управляющий приступает к его продаже 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.

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.

Организация считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом, а также если оно официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации, которая осуществляется в процессе конкурсного производства. Цель конкурсного производства — соразмерное удовлетворение всех требований кредиторов; объявление предприятия свободным от задолженности; охрана противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга.

Конкурсный управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения обязанностей по заявлению. В этом случае арбитражный суд назначает нового конкурсного управляющего.

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.

В случае заключения мирового соглашения в процессе проведения процедуры внешнего управления решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается внешним управляющим.

Утверждается мировое соглашение арбитражным судом после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

Должник, внешний управляющий или конкурсный управляющий должен представить в арбитражный суд заявление об утверждении мирового соглашения, о чем суд извещает заинтересованные стороны.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе проведения процедур наблюдения, финансового оздоровления или внешнего управления является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

С момента утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращаются полномочия административного управляющего, временного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего и, соответственно, должник или третье лицо приступает к погашению задолженности перед кредиторами.

Определение об утверждении мирового соглашения может быть обжаловано в случаях, если:

1) обстоятельства, препятствующие утверждению мирового соглашения, не были известны заявителю на момент утверждения мирового соглашения;

2) заявитель не участвовал в заключении мирового соглашения, а мировым соглашением были нарушены его законные права и интересы.

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 внешнего управления может быть осуществлена продажа предприятия.

Арбитражный суд прекращает производство по делу о банкротстве в случаях:

1) восстановления платежеспособности должника в ходе внешнего управления;

2) удовлетворения требований кредиторов в ходе процедуры финансового оздоровления; заключения мирового соглашения;

3) аннулирования в ходе процедуры наблюдения требования заявителя по каким-либо основаниям, в частности отмены судебного акта, признания недействительным договора, послужившего основанием к возбуждению дела о банкротстве, отсутствия заявленных и установленных в порядке, предусмотренном Законом о несостоятельности, требований иных кредиторов, соответствующих требованиям данного Закона (ст. 5);

4) отказа всех кредиторов, участвующих в деле о банкротстве, от своих требований.

С момента введения в действие Закона о несостоятельности 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.

Сведения по вопросам, связанным с несостоятельностью (банкротством), подлежат опубликованию в официальном издании, определенном Правительством РФ, которым является «Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации».

8.3. Санация в механизме антикризисного управления

Санацией называется комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Санация нацелена на сохранение предприятия путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития

и включает систему ревизионных мер, направленных на обнаружение и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, на выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Санация предполагает определение путей предотвращения банкротства, среди которых главными являются: инвестиции, персонал, маркетинг, менеджмент, инновации, реорганизации, перепрофилирование. Каждое из этих направлений должно быть построено на диагностическом анализе и проектировании различных вариантов преобразований.

Согласно российскому законодательству санация не относится исключительно к процедурам банкротства.

В Законе о несостоятельности используется и понятие «досудебная санация», суть которой заключается в единовременном выделении денежных средств внешним инвестором на оздоровление и предотвращение банкротства предприятия. Причем сумма выделенных средств предусматривается значительной, так как их должно хватить на погашение денежных обязательств и восстановление платежеспособности должника.

Однако применение досудебной санации имеет ограниченный характер, поскольку основной целью такой санации является удовлетворение требований кредиторов, а не развитие предприятия. Кроме того, зависимость от одного инвестора значительно снижает маневренность развития организации, и найти крупного внешнего инвестора в условиях ее несостоятельности очень проблематично. К тому же опора на помощь извне порождает у менеджера и персонала иждивенческие настроения, снижает мотивацию к самостоятельному поиску путей выхода из кризиса, сужает диапазон возможных действий и направлений антикризисного управления.

Санация может и должна проводиться на любом этапе развития организации, в том числе при процедурах банкротства (финансовом оздоровлении и внешнем управлении). К процедуре санации должно быть привлечено как можно больше инвестиционных источников, как внешних, так и внутренних, для периодического пополнения средств и снижения общего инвестиционного риска.

Проведение санации базируется на следующих принципах.

Принцип оценки упущенных возможностей. Чем раньше будет осознана необходимость реорганизации, тем легче пре-

одолеть этап неблагополучия организации, не допустить критического падения основных показателей деятельности.

Принцип динамичности экономических процессов. Санация должна осуществляться оперативно и иметь упреждающий характер. Запаздывание с неотложными мерами еще более усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации включаются преимущественно тактические и быстро окупаемые мероприятия, что не исключает наличия стратегических ориентиров преобразования организации.

Принцип экономичности антикризисных мероприятий. При остром дефиците ресурсов в кризисных ситуациях, отсутствии возможности получения внешних инвестиций без относительной потери самостоятельности он имеет очень большое значение.

Принцип прозрачности всех мероприятий санации. Без объяснения персоналу целей и задач санации программа оздоровления обречена на неудачу.

Принцип обеспечения компромисса между интересами собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия. Несмотря на различие интересов указанных групп, компромисс должен быть найден, иначе неизбежен саботаж программных мероприятий со стороны участников, интересы которых ущемлены.

Принцип сотрудничества с персоналом. Привлечение сотрудников к разработке программы санации повышает мотивацию персонала и способствует эффективной реализации программы.

Организация санации предполагает разделение процесса управления на отдельные совокупности последовательных операций, действий, работ. Необходим определенный порядок проведения оздоровительных действий, процедур санации, которые должны обладать меньшей степенью регламентации деятельности, ее подетального и пооперационного разделения, значительной вариативностью мероприятий и разнообразием организационных форм. Ведь процедура санации — это упорядоченная совокупность слабо формализованных, последовательно и параллельно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного оздоровления организации.

Основное назначение процедур санации — организационное обеспечение разработки и реализации программы антикризисных мероприятий. В целом процедуры санации представляют собой ряд действий по плановому выводу предприятия из кризиса, осуществляемых менеджером. Каждая процедура способ-

ствуется достижению определенной цели, решению некоторого комплекса задач. Подробная конкретизация процедуры и ее длительность зависят от характера стоящих перед менеджером задач.

Осуществление комплекса различных процедур способствует наполнению программы санации конкретными мероприятиями, финансовому и кадровому обеспечению ее реализации.

Наиболее важную роль в оздоровлении организации имеет санация ее инвестиционного потенциала.

Под инвестиционным потенциалом организации понимаются все потенциальные возможности финансирования антикризисной программы. Приступая к проведению санации, необходимо проанализировать все явные и неявные источники ее финансирования, включая самые невероятные и труднодоступные, составить их структуру, ранжировать по стоимости финансовых ресурсов, условиям предоставления, возможным последствиям, приоритетности использования. Перечень источников следует сделать с учетом их альтернативности, чтобы избежать риска потери основного инвестора.

Источники инвестиций можно разделить на внутренние и внешние (рис. 8.1).

Поиск *внутренних источников* финансирования тесно связан с программными мероприятиями санации, т.е. с выявлением скрытых, неиспользуемых резервов организации. 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 иметь информацию о потребностях других организаций, местных предпринимателей, поместить объявления в печати, в Интернете.

2. Совершенствование работы с дебиторской задолженностью, в том числе использование такой эффективной финансовой операции, как факторинг — переуступка 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



Рис. 8.1. Основные инвестиционные источники для осуществления санации организации

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 лучше контролировать условия реализации продукции или услуг.

5. Оптимизация налогообложения — процесс нахождения наилучшего варианта уплаты налогов из всех возможных по критерию максимального снижения налогового бремени. Например, снижению налогооблагаемой базы способствует переоценка основных фондов. При этом антикризисный менеджер должен позаботиться об альтернативном выборе независимого квалифицированного оценщика с хорошим имиджем.

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 со всем персоналом на общем собрании, поручить маркетинговому отделу исследовать местный рынок сферы услуг.

Изучив все внутренние резервы финансирования и по возможности реструктурировав их, антикризисный управляющий может обратиться к следующим *внешним инвестиционным источникам*.

1. Прямое кредитование партнером по бизнесу. Распространенным случаем является финансирование организацией-кредитором, находящейся с должником в кооперированных связях и нуждающейся в получении от него специализированной продукции или услуги. В этом случае необходимо выработать наиболее щадящие для должника условия заключения соглашения (возврата кредита, вида и размера залога, реструктуризации долгов, будущих поставок продукции или осуществления услуг и т.п.), тщательно проанализировать возможность недружественного поглощения.

2. Банковский кредит — наиболее распространенный способ привлечения дополнительного капитала. Но банк может потребовать залог. При этом обеспечением могут служить все поступающие на расчетный счет организации средства. Многие банки предоставляют клиентам финансирование под обеспече-

ние ценными бумагами в виде операций репо. Операция репо — это сделка по продаже ценных бумаг с обязательством обратного выкупа, по своей сути она эквивалентна кредитованию под залог ценных бумаг.

При проектном финансировании банк может выступить в качестве партнера при условии, что представители банка принимают участие в управлении организацией. Проектное финансирование предусматривает инвестиции банка в отдельный проект, реализуемый клиентом в рамках своего бизнеса. В этом случае специалисты банка оказывают 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 нужно обратиться в банк, в котором организация находится на расчетно-кассовом обслуживании. При этом антикризисный управляющий должен быть готов ответить на ряд нелицеприятных вопросов, например: почему снижаются основные показатели деятельности организации, растут издержки, велика текучесть кадров?

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 организаций за счет средств государственного или регионального бюджета. Этот вид кредитования зависит от статуса организации.

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 предоставляться 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 на 2013—2015 гг. предусмотрена

статья на предоставление государственных гарантий по кредитам российских банков на инвестиционное проектирование

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.

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 лизинга является возвратный лизинг, когда компания осуществляет продажу имущества, а затем арендует его на определенный срок.

5. Эмиссия ценных бумаг (выпуск акций, облигаций). В развитых странах эмиссия ценных бумаг позволяет предприятию аккумулировать более 50% инвестиционных ресурсов.

Очевидные преимущества облигационного займа (отсутствие залога, сравнительно низкая стоимость обслуживания долга, широкая база потенциальных кредиторов) делают его популярным инструментом привлечения финансирования для развивающихся крупных организаций 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 крупных организаций с известным положительным имиджем.

6. Иностранные инвестиции. Для иностранного инвестора представляют интерес добывающая и пищевая отрасли промышленности, а препятствием являются изменчивость нормативно-правовой базы, низкая деловая культура, неэффективный менеджмент, непрозрачность финансов, низкое качество продукции или культура услуг.

Иностранный инвестор обычно требует его 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.

Для эффективной реструктуризации инвестиционного потенциала и привлечения оптимального числа инвестиционных источников организация должна иметь в своем штате высококвалифицированного специалиста в области финансирования.

Проведя первичную санацию инвестиционного потенциала и определив круг предполагаемых к использованию источников финансирования оздоровительных мероприятий и общий размер инвестиций, антикризисный менеджер приступает непосредственно к планированию конкретных действий по повышению жизнестойкости организации.

8.4. Разработка и реализация программы санации

Разработать программу санации могут как специалисты самой организации (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 в опробованных методиках, практическом опыте, но требуют слишком высокую цену за услуги. По оценкам экспертов, только 20% российских организаций 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 организации. Особенно важно выявить неиспользуемые ресурсы, так как привлечение внешних инвестиций без потери самостоятельности для многих организаций проблематично.

Наиболее эффективными и экономичными мероприятиями для оздоровления организации являются следующие: оптимизация налогообложения и ценообразования, внедрение новых форм организации труда и методов работы с персоналом, продажа или сдача в аренду неиспользуемого оборудования и поме-

щений, реструктуризация кредиторской задолженности, маркетинговые мероприятия, эффективное управление дебиторской задолженностью.

Прежде чем разработать программу санации, менеджер должен провести диагностику симптомов и причин кризисного состояния организации, в которой главную роль играют результаты контроля финансовых показателей ее деятельности. Не отрицая важности финансового мониторинга, следует отметить, что успех разработки и реализации антикризисной программы зависит от непосредственного изучения высшим менеджером работы всей организации. Для объективной оценки ситуации антикризисный управляющий должен посвятить достаточно времени непосредственному наблюдению за производственными и деловыми процессами, как бы «совершить экскурсию» по предприятию, выступая гидом для самого себя, стараясь пока не привлекать для этой роли руководителей подразделений. Менеджер должен пройти по всем основным технологическим подразделениям и службам, поговорить с начальниками отделов, инженерами, мастерами, рабочими вплоть до вахтеров, уборщиц и курьеров.

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 организации проникся творческим заинтересованным подходом к своей работе, предложил конкретные меры для ее улучшения. Менеджер должен использовать этот ценный источник новых идей для воплощения их в программе оздоровления.

Среди менеджеров всех уровней управления целесообразно провести исследование по основной проблеме: что каждый из них изменил бы, если бы ему предоставили такую возможность?

Далее антикризисный менеджер должен продумать и составить список причин выявленных негативных фактов путем объективного ответа на вопрос: что мешает персоналу и мне лично эффективно исполнять свои обязанности? Выявление причин перерастает в проектирование антикризисных мероприятий. При этом следует избегать слишком обобщенных и неконкретных формулировок.

При разработке антикризисных мероприятий необходимо:

- 1) тщательно проанализировать симптомы и 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 последовательность антикризисных мероприятий с указанием ответственных лиц, сроков, объемов ресурсов и точек контроля. При этом этапы реализации планируемых заданий должны быть короче, а контрольных точек должно быть больше.

Особенно важно правильно идентифицировать проблему, найти подлинные причины неблагополучия организации. Нужно не бороться с симптомами, а решать проблемы. Там, где это возможно, надо оценить проблему в количественном выражении. При исследовании каждой проблемы следует провести подробную конкретизацию причин — вплоть до отдельной детали или одного человека.

Так, для промышленного предприятия симптомом является высокая доля брака в выпускаемой продукции, а причиной — устаревшее и изношенное оборудование. Если на полную замену технологической линии у предприятия нет средств, можно заменить один важный узел или деталь (например, компрессор). Если на приобретение нового компрессора средств тоже не хватает, необходимо узнать о наличии аналогичного, но неиспользуемого или списанного оборудования на соседних предприятиях, у смежников и т.п. и постараться по более низкой цене приобрести необходимый узел при условии его хорошего рабочего состояния. Мероприятие в программе санации записывается как «замена компрессора», ответственный — главный инженер (технолог, механик), срок — две недели. Таким образом формируется каждый пункт программы, чтобы потом легко можно было проконтролировать его выполнение.

Альтернативное 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, и лицом, ответственным за его реализацию.

В программу санации могут быть включены самые мелкие изменения и усовершенствования, которые непосредственно

влиять на обслуживание покупателей, качество продукции, уровень производственных и управленческих затрат и таким образом повышают жизнестойкость предприятия. Для снижения риска осуществления мероприятий санации многие изменения, особенно организационно-управленческого характера, целесообразно в качестве эксперимента внедрить в одном подразделении или на отдельном участке производства. После составления программы санации необходимо осуществить документальное оформление каждого мероприятия, чтобы исполнитель не испытывал проблем с интерпретацией задания и использованием своих полномочий для его выполнения.

Основные направления антикризисной программы должны составить мероприятия по повышению качества продукции (услуг) и снижению затрат. Если у организации возникают проблемы со сбытом продукции или реализацией услуг из-за их низкого качества, то в программу санации обязательно должны быть включены разработка и внедрение процесса управления качеством в рамках всей организации. Данный процесс может внедряться поэтапным методом. Сначала каждое подразделение формулирует требования к своим «смежникам» по качеству поставок комплектующих, информации и т.п. Затем путем общего согласования определяются «стандарты качества» на каждом «переделе» и меры за их несоблюдение.

Эффективное управление затратами предполагает исследование калькуляции себестоимости в целом и по каждому виду продукции или услуг, подсчет суммы затрат по каждой отдельной операции и каждому виду деятельности, бюджетирование, т.е. составление прогноза по отдельным группам затрат. Антикризисный менеджер должен обеспечить себя актуальной и адресной информацией, поставляемой в постоянном режиме и предназначенной для принятия конкретных управленческих решений.

Важное место в программе санации должно занять совершенствование контрактной работы. 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, объяснить, как учитывается риск невыполнения всех условий контракта со стороны партнера.

Формулировка каждого мероприятия в программе санации должна содержать объективные средства оценки его результа-

тов, и через некоторое время выполнение задачи необходимо оценить в соответствии с ранее определенными контрольными точками. Это делается для внесения в планы корректив, которые неизбежны в условиях нестабильности функционирования организации.

Повышение жизнеспособности организации, в том числе в условиях кризиса, эффективность разработки и реализации программы санации в значительной степени определяются и качеством имеющегося персонала: его квалификацией, профессионализмом, степенью сплоченности, лояльности к переменам, уровнем мотивации.

Санация кадрового потенциала является сложной, но необходимой процедурой антикризисного управления, так как формирует 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, незнакомый для коллектива руководитель, назначенный собственниками, арбитражным судом или предложенный внешним инвестором, кредиторами.

Качество персонала в несостоятельной организации обычно оценивается невысоко. К отрицательным характеристикам потенциала персонала можно отнести низкую квалификацию и мотивацию персонала (так как, возможно, лучшие работники уже ушли в другую организацию), к положительным — умение работать в экстремальных условиях, преданность своей организации. При реструктуризации персонала необходимо минимизировать отрицательные его характеристики, умело используя при этом положительные.

Целью санации кадрового потенциала является освобождение предприятия от кадрового «балласта» и вовлечение оставшегося персонала в осуществление перемен. При этом люди должны понять ситуацию и согласиться с тем, что перемены необходимы для формирования нового образа жизни организации.

Особенно важно эффективно провести реструктуризацию управленческого персонала таким образом, чтобы впоследствии он составил эффективную антикризисную команду.

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 в организации, какими знаниями и опытом они располагают и какими должны располагать. Для этого в антикризисном менеджменте используются следующие основные критерии оценки персонала: профессионализм, самоотдача, инициативность, преданность фирме, мотивация, творческий потенциал. Необходимо выбрать наиболее мягкие формы аттестации, чтобы как можно меньше травмировать людей, находящихся в тревожном ожидании. В малой или средней организации можно поговорить с каждым сотрудником, в крупной — сначала определить круг руководителей подразделений, всесторонне изучив данных людей на предмет вхождения в антикризисную команду.

На первом этапе санации можно провести исследование мнений персонала по следующим вопросам:

- Каким образом Ваш труд учитывается в общих результатах деятельности?
- Кто заинтересован в продукции или услуге организации?
- Как Вы охарактеризуете качество нашей продукции или услуги?
- Кто (что) мешает Вам в работе?
- Что Вы предлагаете изменить на своем рабочем месте и в организации 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 организации.

Это наиболее важные вопросы. Но анкета может содержать множество других вопросов, отражающих специфику организации и проблемы ее развития.

Антикризисный управляющий должен осознать, что положительной реакции на большое количество изменений от всего персонала ожидать нельзя. Поэтому неизбежно естественное сопротивление проводимым переменам, причем сопротивляемость может не иметь никакого отношения к возрасту, профессиональным качествам, должности, образованию и т.д. и связана в первую очередь с психологическими особенностями личности. Необходимо с самого начала определить наиболее активных и неконструктивных оппонентов, чтобы потом уметь

предусмотреть и ликвидировать возможные препятствия с их стороны в реализации антикризисной программы.

Для выявленной «балластной» группы персонала используются особые методы работы:

1) предложение другой вакантной должности в данной организации 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.

Все перечисленные меры осуществляются в соответствии с Трудовым кодексом РФ¹. Но при этом целесообразно использовать щадящий режим высвобождения персонала: выплачивать повышенную по сравнению с требованиями законодательства компенсацию, организовать краткосрочные курсы по переподготовке, региональную ярмарку вакансий, обеспечить юридическое сопровождение спорных вопросов. Желательно все процедуры увольнения осуществить в короткий срок, чтобы лишний раз не травмировать людей.

Для избавления от особо нерадивых работников следует использовать общественное мнение, гибкие формы организации труда.

Итоги аттестации должны не только определить соответствие профессионального и квалификационного уровня персонала целям санации, но и показать степень его готовности к грядущим изменениям и его адаптивные возможности.

При проведении аттестации необходимо установить соответствие квалификации работника его рабочему месту и таким образом выявить лиц, нуждающихся в специальном обучении. При этом следует как можно конкретнее сформулировать цель обучения и донести ее до работника, 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.

Несмотря на трудность оценки результатов обучения, следует разработать подробный график учебного процесса, установить контрольные точки, которые включают в себя не только

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 21 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.

проверку соблюдения графика, но и ряд контрольно-оценочных мероприятий, а также последующий учет изменений, усовершенствований в работе сотрудников, прошедших обучение.

При проведении санации персонала важно изменить устоявшийся порядок работы в организации. Следует помнить, что даже позитивные изменения приводят к определенному дискомфорту. Поэтому антикризисному управляющему необходимо прорабатывать каждое мероприятие с этой точки зрения. Следует подключить к разработке программы санации как можно большее количество людей, которых касаются перемены, разъяснять, в чем причины неудовлетворительного состояния организации, попытаться связать работу каждого человека с общими итогами деятельности, спросить совета, пригласить принять участие в разработке антикризисных мероприятий, начиная с усовершенствований на своем рабочем месте и в своем подразделении.

Каждый работник в организации должен четко знать, чего от него ожидают, представлять связь своей деятельности с предыдущими и последующими организационными изменениями, с качеством деятельности. Он должен понимать, как соотносится его работа с долгосрочными и краткосрочными целями организации.

Если менеджеры, особенно среднего и нижнего уровней, не поддерживают планируемых изменений, программа санации не будет реализована. Проведение перемен должно быть максимально прозрачным. Информационные бюллетени, встречи с сотрудниками на рабочих местах — это необходимые организационные инструменты антикризисного управляющего для разработки и реализации мероприятий санации.

Таким образом, при разработке программы санации и успешной ее реализации необходимо соблюдение следующих принципов:

- 1) вовлечения всего персонала предприятия в разработку программы и ее реализацию;
- 2) разделения симптомов и причин кризисного состояния предприятия и подробной конкретизации последних;
- 3) прозрачности и гласности на всех этапах разработки и реализации программы;
- 4) эффективного контроля и персональной, достаточно четкой ответственности за выполнение каждого мероприятия;
- 5) решимости и настойчивости руководителя — антикризисного менеджера в проведении санации.

Грамотно проведенная процедура санации предприятия обеспечит коллективную поддержку оздоровительных мероприятий и повысит жизнестойкость компании.

8.5. Профессионализм менеджера антикризисного управления

Существуют два типа менеджеров антикризисного управления: арбитражный управляющий и обычный менеджер, по характеру своего образования, опыту и личным качествам способный профессионально и достаточно эффективно осуществлять управление в сложных ситуациях надвигающегося кризиса и в условиях кризисных ситуаций. Различия между этими типами менеджеров заключаются главным образом в их организационном статусе.

Арбитражным управляющим является физическое лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства. Обычный менеджер осуществляет антикризисное управление как в благоприятных, так и в критических условиях развития организации. Такая деятельность менеджера требует профессиональной подготовки и развития определенных индивидуальных качеств.

Можно выделить ряд профессионально значимых качеств, необходимых для успешного осуществления антикризисными управляющими их профессиональной деятельности (рис. 8.2).

Специфика деятельности антикризисного управляющего предполагает наличие системности и динамичности мышления, так как для адекватной оценки кризиса, принятия конкретных решений и разработки плана мероприятий антикризисный управляющий должен привлекать разнообразные источники информации, перерабатывать ее, структурируя и классифицируя. Определение причин кризиса, прогнозирование его развития и решение текущих проблем на всех уровнях организации требуют от него умения легко и быстро переключаться с одного типа проблем на другой, отличать первостепенные проблемы от второстепенных. Кроме того, важным профессиональным качеством является гибкость и нестандартность мышления, которое выражается в способности отказаться от традиционных путей решения проблем, изыскав новые способы решения, которые могут быть воплощены на практике.



Рис. 8.2. Профессионально значимые качества менеджера антикризисного управления

Наличие у антикризисного управляющего такого качества, как ориентация на конкретный результат, позволяет воплотить выработанные стратегии в конкретные планы действий и достигнуть поставленных целей, преодолевая возникающие препятствия, в том числе возможные конфликты. Учитывая, что деятельность антикризисного управляющего предполагает проведение различных реорганизаций и введение ряда инноваций, от него требуется умение прогнозировать варианты развития событий, создавать различные организационные структуры для осуществления мероприятий по преодолению кризиса. Поэтому способность планировать и проектировать является неотъемлемой чертой антикризисного управляющего.

Кроме того, очевидно, что даже самый успешный менеджер не может преодолеть кризис без хорошо подобранной группы специалистов, поддержания рабочей атмосферы в ней, эффективного руководства ею.

Коммуникативные способности антикризисного управляющего позволяют завоевать доверие сотрудников. Это имеет большое значение в условиях опасности и возникновения кризиса. Как правило, в этих ситуациях не всегда хватает времени на сближение с сотрудниками и решение конфликтов между ними. Антикризисный управляющий должен уметь достигать своих целей в процессе непосредственного общения, успешно взаимодействовать с людьми, имеющими иную точку зрения, ценности, индивидуальные и культурные особенности, при этом не вызывая раздражения у собеседника и производя благоприятное впечатление. Ему необходимо уметь в конфликтных ситуациях находить конструктивные пути выхода. Для получения информации для разрешения проблем с различными заинтересованными в судьбе кризисной организации группами людей антикризисный управляющий должен уметь вести переговоры, проявляя умение слушать и воспринимать смысл сообщения, задавать вопросы собеседнику в соответствии с темой разговора.

Следующий блок профессионально важных качеств — личностные качества. К ним относят обоснованность и самостоятельность в принятии решений, мотивацию к достижению, готовность к изменениям, готовность к обучению, инициативность. Высокая ответственность в принятии решений позволяет антикризисному управляющему осознать пределы своих полномочий, оценить степень риска при принятии решений, принимая на себя ответственность за последствия предлагаемого решения проблемы. Адаптивность дает возможность менеджеру успешно действовать в новых и изменяющихся условиях. Способность достигать поставленных целей, ориентируясь при этом на наилучший результат, не удовлетворяясь достигнутым, определяют степень мотивации успеха. Люди, обладающие высоким уровнем мотивации к достижениям, уверены в успешном исходе, готовы принять на себя ответственность, решительны в неопределенных ситуациях, показывают большое упорство при столкновении с препятствиями.

Антикризисный управляющий должен иметь специальные знания в следующих областях:

— право;

- основы оценки бизнеса и оценки недвижимости;
- основы теории маркетинга;
- основы менеджмента, финансового учета, аудита и планирования;
- основные правила работы с ценными бумагами, банковским и биржевым законодательством.

Знания антикризисного управляющего в этих областях, их соотношение и взаимосвязь должны обеспечить ему свободу ориентации в разнообразных проблемах организационно-технологического и социально-экономического развития организации, экономическое мышление и широту взглядов, навыки анализа ситуации, предприимчивость и организованность, изобретательность и инициативность.

Помимо набора знаний каждый этап работы антикризисного управляющего требует специфических методов, навыков и умений, которыми должен обладать специалист в данной области. К умениям, необходимым антикризисному управляющему, можно отнести умение:

- организовывать управленческий цикл, направленный на достижение поставленной цели; ставить перспективные цели и задачи, рационально планировать работу, оперативно управлять в изменяющихся условиях;
- четко доводить задание до подчиненных в ясной и понятной форме, организовывать контроль за выполнением заданий;
- реализовывать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, телефонные и другие переговоры;
- координировать деятельность управляемой системы: распределять функции, полномочия и обязанности;
- делегировать полномочия, функции, власть;
- активизировать работу сотрудников: стимулировать, мотивировать, воодушевлять;
- организовывать свою личную работу: планировать время, соблюдать режим.

Реализация этой группы умений подразумевает наличие у кандидата следующих индивидуальных качеств: демократичность, целеустремленность, быстрота принятия решений, компетентность, организованность, ответственность, требовательность, энергичность.

Важным требованием к антикризисному управляющему является способность завоевать авторитет у подчиненных. Это возможно при наличии у кандидата таких качеств, как коррект-

ность, выдержанность, внимательность к собеседнику и его проблемам, порядочность, тактичность, справедливость, доброжелательность, интеллигентность, владение письменной и устной речью, способность контролировать свои эмоции.

Все эти качества первоначально в той или иной мере формируются в процессе образования и далее закрепляются и развиваются в практической деятельности.

В системе высшего образования до недавнего времени профессиональная подготовка антикризисных управляющих осуществлялась по специальности «Антикризисное управление». В течение десяти лет существовала эта специальность в перечне специальностей Государственного стандарта. Срок обучения составлял пять лет. Выпускнику присваивалась квалификация «экономист-менеджер». Кроме этого, в процессе подготовки по другим экономическим специальностям студенты проходили специализированный курс «Антикризисное управление», который формировал у будущих менеджеров готовность к кризисным ситуациям и управлению в условиях опасности кризиса.

В новом стандарте нет такой специальности. Сегодня все высшее образование перестроено на подготовку бакалавров. Но и в рамках такой подготовки во многих экономических вузах существует профиль «Антикризисное управление». В магистратуре также есть специализированные программы антикризисного управления.

Условия антикризисного управления предполагают особый подход к оценке качеств менеджера. Эта оценка возможна в процессе работы с персоналом, его селекции, осуществления ротации менеджеров. Ее можно осуществлять посредством использования специализированных тестов, позволяющих определить наличие системы качеств, необходимых антикризисному управляющему (табл. 8.3).

Таблица 8.3¹. Набор тестов, предлагаемых для оценки арбитражных управляющих

Наименование	Цель
Методика «Оперативная память»	Оценка кратковременной памяти в тех случаях, когда она несет основную функциональную нагрузку в профессиональной деятельности

¹ Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1999. С. 147.

Наименование	Цель
Методика «Память на числа»	Оценка зрительной памяти, ее объема и точности
Методика «Память на образы»	Оценка образной памяти
Методика «Красно-черная таблица»	Оценка скорости переключения внимания
Методика Мюнстерберга	Оценка избирательности внимания
Методика «Расстановки чисел»	Оценка произвольного внимания
Методика «Компасы»	Оценка пространственных представлений
Методика «Сложные аналогии»	Оценка логического мышления
Методика Равена	Оценка логичности мышления
Опросник К. Леонгарда	Выявление черт характера
Тест-опросник Кеттела 16-РФ	Оценка выраженности 16 личностных черт, предложенных Кеттелем в качестве модели структуры личности
Личностный опросник (вариант теста ММРІ, 556 вопросов)	Оценка соответствия психологических особенностей личности профессиограммам более чем по 60 видам деятельности
Ценностные ориентации М. Рокича	Определение содержательной стороны направленности личности, которая составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе, ядро мотивации, основу жизненной концепции
Ориентационная анкета Б. Басса	Определение личностной направленности
Методика В. П. Захарова, разработанная на основе опросника А. Л. Журавлева	Определение стиля руководства трудовым коллективом
Тест-опросник Т. Лири (диагностика межличностных отношений)	Оценка взаимодействия личности с окружением, формирование идеальных образов «Я» и ближайшего окружения. Выявление внутренних конфликтов, связанных с самореализацией личности
Тест-опросник К. Томаса (диагностика реагирования в ситуациях конфликта)	Оценка типа поведения личности в конфликтной ситуации по пяти обобщенным типам: соперничество, избегание конфликта, компромисс, сотрудничество, приспособление. Прогнозирование наиболее вероятного поведения личности в ситуации конфликта

Наименование	Цель
Дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова	Оценка соответствия профессиональных склонностей личности по пяти основным сферам деятельности: человек — техника, человек — знаковая система, человек — художественный образ, человек — природа
Цветовой тест Люшера	Диагностика психофизического состояния личности и выдача кратких характеристик, которые могут быть использованы для построения психологического портрета

Тестирование определяет наличие тех или иных индивидуальных качеств, а также черт характера человека. По окончании тестирования кандидат на вакантную должность антикризисного управляющего проходит собеседование, которое проводится совместно начальниками всех отделов (маркетинга, финансового и т.д.). Цель этого собеседования — выявить наличие необходимых для данной должности знаний и умений в различных областях.

Собеседование дает более полную картину наличия у кандидата профессионально значимых качеств. В ходе собеседования должно быть выявлено наличие (отсутствие) у кандидата знаний и умений, необходимых ему при осуществлении профессиональной деятельности. Эта оценка подкрепляется не только результатами тестирования, но и знаниями в различных областях руководства предприятием, умением вести беседу и рядом других качеств, определяемых руководителями отделов. Затем руководители определяют степень соответствия кандидата должности, на которую проектируют его назначить. По окончании собеседования руководитель каждого отдела заполняет специальный оценочный лист. Коллективная оценка снижает влияние фактора субъективного восприятия кандидата, а также односторонности его оценки.

По данным оценочных листов по каждому качеству вычисляется средний балл, который заносится в сводную таблицу.

Конечно, эта методика имеет недостатки. Во-первых, она не универсальна. Во-вторых, вследствие ошибок руководства оценка кандидата может быть занижена или завышена. В-третьих, данный процесс занимает достаточно много времени и требует определенных затрат. Это немаловажно, так как для организации, находящейся в предкризисном состоянии, время является решающим фактором.

Оценка арбитражных управляющих осуществляется более обстоятельно. Ведь им предстоит работать в особых условиях кризисного развития организации.

Прежде всего собираются сведения общего характера.

В анкете указываются личные данные арбитражного управляющего (ФИО, возраст, адрес, телефон, семейное положение, наличие или отсутствие судимости); полученное образование, название учебного заведения; дата окончания подготовки кандидата по специализированной программе обучения антикризисных управляющих, уровень владения персональным компьютером; знание языков, наличие лицензии арбитражного управляющего (категория, где, кем, когда выдана); наличие регистрации в арбитражном суде (наименование суда, адрес, дата регистрации); места работы за последние пять лет (организация, должность, период работы в данной должности, причина ухода), стаж руководящей работы. На основании анкетных данных оценивается, насколько кандидат соответствует общим требованиям к арбитражным управляющим.

На следующем этапе оценки рассматриваются личностные характеристики и уровень профессионализма специалиста.

Профессионально значимые качества антикризисного управляющего состоят из четырех крупных блоков: мыслительные способности (системность, динамичность, гибкость и нестандартность мышления), организаторские способности (ориентация на конкретный результат деятельности, способность планировать и проектировать работу, умение руководить группой, координировать деятельность), коммуникативные способности (эффективность взаимодействия с людьми, гибкость в общении, способность к ведению переговоров), качества личности (обоснованность и самостоятельность в принятии решений, мотивация к достижению необходимых результатов, готовность к обучению, адаптивность).

Можно выделить следующие критерии оценки арбитражных управляющих.

1. Образование, которое имеет немаловажное значение, так как является базой для осуществления профессиональной деятельности и позволяет специалисту развиваться дальше.

Управление предприятием, находящимся в предкризисном состоянии или в состоянии кризиса, требует наличия высококвалифицированных специалистов. Поэтому наличие высшего образования является одним из основополагающих требований к арбитражному управляющему. Наиболее предпочтитель-

ным является юридическое, экономическое и управленческое высшее образование. Это обусловлено тем, что антикризисное управление находится на стыке данных областей знаний.

2. Стаж работы в должности антикризисного управляющего, который отражает профессионализм специалиста. Этот критерий выделен отдельно вследствие того, что ряд навыков приходит с опытом. Наличие стажа работы в данной области позволяет лучше ориентироваться в сложившейся ситуации, более оперативно реагировать на возникающие проблемы, разрешать проблемы по стандартной методике в более короткие сроки. Опыт работы помогает найти большее число альтернативных решений и отсеять те из них, которые не могут быть реализованы. Кроме того, арбитражный управляющий, имеющий большой стаж работы, интуитивно чувствует направление, в котором следует двигаться при решении поставленных задач.

3. Отзывы государственных органов о соблюдении законодательства.

4. Общее количество назначений на должность временного, внешнего, конкурсного управляющего. Он характеризует универсальность деятельности антикризисного управляющего и отражает его опыт при проведении каждой из процедур банкротства. Следует определять количество назначений на должность временного, внешнего и конкурсного управляющего в силу того, что деятельность арбитражного управляющего во время осуществления процедур банкротства преследует различные цели. Деятельность временного управляющего направлена на сохранность имущества должника; внешнего управляющего — на восстановление платежеспособности предприятия, получение кредитов, освоение новых технологий; конкурсного управляющего — на продажу активов по максимально возможной цене.

5. Количество закрытых дел. Разница между количеством назначений на должность арбитражного управляющего и количеством закрытых дел характеризует качество работы арбитражного управляющего. Дело о банкротстве считается закрытым в случае ликвидации должника, восстановления его платежеспособности или заключения мирового соглашения.

6. Динамика финансовых показателей предприятия-банкрота, которая наглядно отражает деятельность арбитражного управляющего. Основным финансовым показателем является показатель обеспеченности обязательств предприятия-должника перед его кредиторами, так как «в работе антикризисного управляющего, проводящего процедуру банкротства, может

быть только один критерий успешности — это возврат в полном объеме долгов всем кредиторам»¹.

7. Репутация арбитражного управляющего. Она отражена в отзывах подчиненных, коллег и конкурентов. Репутация представляет собой отражение результатов деятельности арбитражного управляющего за длительный период времени. Это объясняется тем, что хорошая репутация создается в течение ряда лет, а испортить ее можно одним неверным шагом. Таким образом, она дает ретроспективный взгляд на деятельность арбитражного управляющего.

8. Умение сформировать команду. Хорошо подобранная команда является одной из основных составляющих успеха проводимых мероприятий.

Каждый из перечисленных критериев оценивается в баллах (Б1—Б8) и умножается на коэффициент значимости данного критерия (К1—К8), в результате чего мы получаем оценку того или иного качества арбитражного управляющего (О1—О8). Критерии оценки и их количественное выражение приведены в табл. 8. 4.

Таблица 8.4. Критерии оценки арбитражных управляющих

Критерий оценки	Оценка (в баллах), B_n	Весовой коэффициент, K_n	Максимальная оценка
1. Образование, полученное арбитражным управляющим: среднее; среднее специальное; высшее (за исключением управленческого, экономического, юридического); высшее (юридическое, экономическое, управленческое)	0 1 2 3	0,1	0,3
2. Стаж работы в должности арбитражного управляющего: от 0 до 2 лет; от 2 до 5 лет; от 5 до 10 лет; 10 лет и более	1 2 3 4	0,25	1

¹ Курин Ю. К сожалению, общество не в полной мере осознает важность законодательства о банкротстве //Антикризисное управление. 2001. № 5—6. С. 6.

Критерий оценки	Оценка (в баллах), B_n	Весовой коэффициент, K_n	Максимальная оценка
3. Отзывы государственных органов о деятельности арбитражных управляющих: грубое нарушение законодательства; легкое нарушение законодательства; отсутствие нарушений законодательства	-1 0 1	0,5	0,5
4. Количество назначений на должность (временного, внешнего, конкурсного управляющего): 1—3; 4—7; 7—9; 10 и более	1 2 3 4	0,2	0,8
5. Количество закрытых дел (завершено ликвидацией должника; восстановлением платежеспособности; мировым соглашением): 0; 1—4; 5—8; 8 и более	0 1 2 3	0,35	1,5
6. Динамика финансовых показателей должников: ухудшение; незначительное ухудшение; без изменений; улучшение; значительное улучшение	-1 -2 0 1 2	0,4	0,8
7. Репутация арбитражного управляющего: лучше попробовать себя в другой сфере; удовлетворительный специалист; мог бы проявить себя лучше; высокий потенциал, но необходима переподготовка; хороший специалист; очень хороший специалист; отличный специалист	-3 -2 -1 0 1 2 3	0,25	0,75
8. Умение сформировать команду: не способен; недостаточно опыта; способен подобрать хорошую команду; отлично подбирает команду	-1 0 1 2	0,5	1
Итого:			6,65

По завершении подсчета оценок по каждому из критериев необходимо суммировать полученные оценки. Итоговая оценка

не может превосходить максимального суммарного значения (6,65). На основании суммарных оценок и результатов тестирования составляется рейтинг арбитражных управляющих. Этот рейтинг будет положен в основу принимаемых решений о предло-жении кандидатур при рассмотрении того или иного дела.

Оценку арбитражных управляющих необходимо производить ежегодно.

У этой методики есть ряд положительных сторон. Во-первых, она представляет собой попытку охватить максимальное число критериев, характеризующих деятельность арбитражного управляющего. Во-вторых, она является наиболее приближенной к реальности, так как не просто определяет сумму баллов по всем критериям, но и учитывает значимость вышеперечисленных критериев. Главным же ее недостатком можно назвать субъективность коэффициентов значимости тех или иных критериев.

Таким образом, успех антикризисного управления в значительной мере зависит от личности менеджера. И это необходимо учитывать при подготовке антикризисных управляющих, организации их работы и оценке потенциала и результатов профессиональной деятельности

Вопросы для самоконтроля

1. Всегда ли банкротство означает неприятность для предприятия? Почему?
2. Какие особенности менеджмента проявляются в антикризисном оздоровлении организации?
3. Какие существуют виды и каков порядок проведения реорганизационных процедур?
4. Когда возникает необходимость в процедурах банкротства и как они осуществляются?
5. Какие функции выполняет антикризисный управляющий при проведении процедур санации?
6. Какие операции предполагает процедура санации?
7. В чем заключаются особенности санации персонала организации?
8. Какие качества определяют профессионализм антикризисного управляющего?

ГЛАВА 9 Кризисы и безопасность развития социально- экономической системы

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- условия безопасности развития организации и пути решения проблем ее обеспечения;
- виды безопасности и особенности их возникновения;
- возможности и препятствия в обеспечении безопасности развития организации;
- показатели безопасности развития организации;

уметь

- оценивать тенденции развития организации по факторам безопасности;
- определять причины возникновения проблем безопасности;
- разрабатывать программы управления безопасностью;

владеть

- аналитическими способностями видения факторов опасности и причин их возникновения;
- методологией оценки объективных признаков и проблем безопасности развития организации.

Полезно задуматься

Какую роль играет безопасность в антикризисном развитии организации? • Могут ли кризисы быть безопасными для социально-экономической системы (организации)? • Как оценивать кризисы с пози-

9.1. Безопасность социально-экономической системы (организации) и факторы ее обеспечения

Важнейшим условием функционирования любой организации является безопасная среда, в которой она существует и от которой зависит ее развитие.

Под понятием «безопасность» кого-либо или чего-либо понимается такое их состояние, при котором они находятся в положении надежной защищенности. Когда речь идет о стране, об обществе, то чаще всего используется понятие «национальная безопасность». Когда говорят об отдельной организации, используют понятие «безопасность организации».

Главной в понимании безопасности является «экономическая безопасность». Экономическая безопасность — это условие развития не только отдельной организации, но и всего народного хозяйства. Безопасность можно рассматривать как одну из характеристик антикризисного развития организации. Но развитие организации не происходит само по себе, оно результат управления, в процессах которого и проявляется эта характеристика. Антикризисное управление организацией — это управление ее безопасным развитием, особый ракурс понимания антикризисного управления. Это не только предвидение кризиса и профилактика его наступления, это профилактика наиболее опасных его видов, имеющих далеко идущие негативные последствия и предполагающих наиболее трудные преобразования устранения этих последствий.

Безопасность — результат интеграции внутренних и внешних факторов возможной дестабилизации состояния социально-экономической системы, в каких бы масштабах мы ее ни рассматривали: как общество в целом или как отдельную организацию.

Для общества и государства внутренние опасности могут порождаться 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.

Внутренние опасности государства не могут не влиять на результаты антикризисного управления каждой из организаций. Это влияние может проявляться по-разному, но оно всегда существует.

Внешние угрозы и опасности могут порождаться действиями недружественных или враждебных сил, находящихся за пределами страны. В качестве таких сил обычно выступают государства, союзы государств, различные эмигрантские, сепаратистские организации, существующие на их территориях и часто направляемые спецслужбами.

Угрозы могут также исходить из политики и действий правящих элит и государственных органов зарубежных стран с целью ослабления экономического потенциала, достижения односторонних уступок, получения конкурентных преимуществ, овладения сырьевыми ресурсами, возможного для этих целей изменения политического строя и т.п.

Воздействие внутренних и внешних опасностей и угроз на состояние безопасности страны (общества), как правило, не бывает раз и навсегда данным. Оно меняется в зависимости от складывающейся в обществе и государстве внутренней и внешней обстановки.

В одном случае наибольшую угрозу могут представлять действия внутренних сил, в другом — решающее влияние на состояние безопасности страны, государства могут оказать действия внешних сил. Уровень безопасности зависит от взаимодействия внутренних и внешних угроз, они могут агрегироваться в сторону усиления общей угрозы, а могут и ослаблять, «гасить» друг друга. Например, угроза внешнего вторжения, агрессии, как правило, вызывает в стране патриотический подъем и сплочает нацию, народ.

Внешние и внутренние опасности существуют и проявляют себя в основных сферах жизнедеятельности общества: экономической, социальной, политической, духовно-нравственной, информационной, оборонной. В этих сферах конкретизируются опасности и угрозы, которые требуют защиты посредством специальных механизмов с учетом особенностей каждой из сфер общественной жизни и отдельной организации.

В структуре общей безопасности экономическая безопасность занимает особое место. Это обусловлено тем, что все виды

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

Устойчивость экономики и динамизм ее развития в значительной мере способствуют стабилизации социальной сферы, сплочению различных социальных групп, слоев, 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 в состоянии в полной мере раскрывать свои потенции, быть ведущим фактором ускорения гуманистического развития общества только при условии опоры на соответствующий экономический потенциал.

Наиболее значительным фактором обеспечения безопасности является деятельность *государства*, которая объединяет все виды безопасности: политической, экономической, социальной, экологической и др.

Государство через систему своих органов принимает законы и другие нормативные акты и обеспечивает их проведение в жизнь всеми находящимися в его распоряжении методами — и экономическими, и административными.

В процессе реализации общенациональной стратегии развития страны государство интегрирует усилия всех социальных слоев и групп общества и направляет их на обеспечение безопасности и антикризисного развития экономики.

В современном общественном сознании иногда бытует представление, что экономика не может быть объектом государственного управления, а должна иметь неограниченную возможность стихийного саморегулирования.

Ни в одной стране, в том числе в США, рыночная экономика не приобретала системные свойства без государственного регулирования и управления. Главной проблемой являются методы, формы и средства государственного управления. В каждой стране масштабы, формы государственного регулирования и управления различны, что определяется действием многих условий и факторов.

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

Проблема не в том, чтобы абсолютно отстранить государство от управления экономикой, а в том, чтобы исключить из государственного управления экономикой бюрократизм и коррупцию, усилить в его управленческой деятельности нравственное, социально-культурное начало.

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 от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности». В Законе 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 Российской Федерации*, который призван осуществлять подготовку решений Президента РФ в области обеспечения всех составляющих безопасности, включая экономическую безопасность.

В Федеральном законе «О безопасности» сформулированы следующие основные задачи Совета Безопасности:

— формирование государственной политики в области обеспечения безопасности и контроль за ее реализацией;

— прогнозирование, выявление, анализ и оценка угроз безопасности, оценка военной опасности и военной угрозы, выработка мер по их нейтрализации;

— координация деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по реализации принятых Президентом Российской Федерации решений в области обеспечения безопасности;

— оценка эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти в области обеспечения безопасности и др.

Законом 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 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 осуществляют агрегирование жизненно важных экономических и социальных интересов, осуществляют защиту экономических прав и свобод различных общественных групп, трудовых и профессиональных коллективов, оказывают влияние на выработку экономической политики, стратегии и тактики экономической безопасности.

Наиболее показательным примером такой деятельности является деятельность такой массовой негосударственной организации, как *профсоюзы*. Они призваны защищать экономические интересы работников, работающих по найму, вести борьбу с безработицей, добиваться полной занятости и улучшения условий труда. Все это факторы безопасности.

Значительна роль профсоюзов в реализации социального партнерства. В России социальное партнерство осуществляется в форме сотрудничества профсоюзов, объединений предпринимателей и государства. Эффективная деятельность профсоюзов по реализации принципов социального партнерства позволяет обеспечить участие членов трудового коллектива в разработке коллективных договоров и соглашений, в управлении производством, определении достойных условий работы, оплаты труда, установления контроля за соблюдением условий оплаты труда.

9.2. Виды безопасности и их проявление в развитии организации

Развитие социально-экономических систем (а таковыми являются как отдельная организация, так и общество, и народное хозяйство в целом) находится под воздействием различных опасностей и, следовательно, предполагает учет различных видов безопасности (рис. 9.1).

Все эти виды теснейшим образом связаны друг с другом. Возникновение безопасности одного вида может повлечь



Рис. 9.1. Виды безопасности

за собой возникновение безопасности другого вида. Трудность антикризисного управления очень часто определяется учетом взаимодействия безопасностей различных видов, возможностью их цепной реакции.

Каждый вид безопасности имеет свои масштабы проявления, свои особенности и причины возникновения. В антикризисном управлении организацией важнейшую роль, пожалуй, играет экономическая безопасность. С ней обычно связывают цикличное возникновение кризисных ситуаций.

Экономической безопасности принадлежит особая роль в развитии любой социально-экономической системы

Для понимания и оценки экономической безопасности страны большое значение имеют показатели (индикаторы), т.е. те предельные величины, превышение которых приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в области экономической (и не только экономической) безопасности.

Оценка экономической безопасности страны может быть сделана посредством сопоставления (соотношения) пороговых значений и фактического состояния ключевых показателей экономики. Это соотношение характеризует уровни безопасности

на определенный момент времени. Матрица для расчетов представлена в табл. 9.2.

Таблица 9.2. Матрица определения показателей экономической безопасности¹

Показатели	Пороговое Значение	Фактическое состояние	Соотношение фактического и порогового значений
Доля в промышленном производстве обрабатывающей промышленности	70%		
Доля в промышленном производстве машиностроения	20%		
Объем инвестиций, в процентах от ВВП	25%		
Расходы на научные исследования, в процентах от ВВП	2%		
Доля новых видов продукции в объеме выпускаемой продукции (машиностроение)	6%		
Продолжительность жизни населения	70 лет		
Разрыв между доходами 10% самых высокодоходных и 10% самых низкодоходных групп населения	8 раз		
Доля импорта во внутреннем потреблении: всего, в том числе продовольствия	30% 25%		
Дифференциация субъектов РФ по прожиточному минимуму	1,5 раза		

Для экономики нашей страны сложными проблемами остаются структурная перестройка народно-хозяйственного комплекса, разработка и реализация новой инвестиционной и промышленной политики.

Содержание понятия «экономическая безопасность Российской Федерации» может быть рассмотрено в относительно статичном состоянии как комплекс таких важных для нацио-

¹ Российский экономический журнал. 1997. № 1.

нальной экономики элементов, как человеческие ресурсы, технико-производственный, технологический, продовольственный, энергетический, управленческий и информационный элементы.

Значимой личностной характеристикой человеческих ресурсов является нравственность. На это качество указывал еще Аристотель в своей работе «Никомахова этика». Сегодня часто проявляются такие отрицательные черты личности работников, как безынициативность, агрессивность, конфликтность, циничное отношение к обществу, государству и человеку, склонность к взяточничеству, рэкету, коррупции.

В условиях повышения роли науки в развитии производства, постоянного усложнения роли человеческого фактора в управлении, да и в производственной деятельности вообще, чувство долга и ответственность, профессионализм, компетентность и нравственность в значительной мере определяют экономическую безопасность общества.

Большое значение для обеспечения экономической безопасности государства имеет ее *технико-производственная составляющая*, под которой понимается способность индустрии страны в случае нарушения внешнеэкономических связей или внутренних социально-экономических потрясений оперативно компенсировать их негативные последствия, устойчиво осуществлять расширенное воспроизводство, удовлетворять общественные потребности. Она тесно связана как с материально-вещественными, так и с социальными факторами производства. В связи с возрастанием импорта машин и оборудования в Россию начала складываться все более ощутимая зависимость от западных поставок. Особенно высока она в области металлообрабатывающего, металлургического и химического оборудования. В случае обострения экономического противоборства такая зависимость может привести к существенным экономическим затруднениям.

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 производства.

Наращивание технологического потенциала на основе новейших научно-технических достижений, несомненно, укрепит экономическую безопасность страны. Массовое же использование перспективных технологий способствует переводу эко-

номики на интенсивную модель развития, существенному изменению экспортно-импортной структуры российской экономики.

Важным условием научно-технического развития является гуманизация технического прогресса, усиление его жизнеобеспечивающей ветви, смещение приоритетов в сторону биологии, биохимии, биофизики, медицинских наук, информационных услуг, т.е. тех направлений науки и техники, которые повышают качество жизни людей.

Другим важным направлением НТП является 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 этого направления будет способствовать обеспечению устойчивого развития отдельных стран и глобальной экономики.

Развитие информационных сетей и спутниковой связи позволяет легко преодолевать национальные границы и придает жизни общества все более глобальный характер. Появление комплекса новейших информационных технологий — Интернета — сравнивают с изобретением и распространением книгопечатания.

Для нашей страны вызов глобализации означает необходимость постепенного отхода от энергосырьевого экспорта к более сбалансированному участию в мировой экономике путем интеграции в нее отечественного научного и технологического потенциала, 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. Отставание сельского хозяйства и в целом продовольственного комплекса России резко усугубилось в результате избранного варианта проведения аграрной реформы. Поспешность в разрушении сложившихся структур и хозяйственных связей, обострение ценовых диспропорций между промышленностью и сельским хозяй-

ством, практически полное открытие внутреннего рынка для импорта продуктов питания — все это подрывает базу для самообеспечения страны продовольствием.

В системе экономической безопасности велика роль *энергетической составляющей*, которая предполагает обеспечение стабильности поставок энергоносителей для нужд национальной экономики. 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. Нужна четкая и ясная структурная политика в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК), которая определяла бы приоритеты, обеспечивающие экономическую независимость страны.

В структуре экономической безопасности особое место занимает *управленческая составляющая*. Она включает в себя целый набор разнообразных умений, навыков, необходимых менеджерам для реализации функций управления в масштабе макро- и микроуровня. Здесь главную роль играют две основные группы умений и навыков, которыми должны в совершенстве владеть специалисты в области управления.

Первая группа — умение реализовать управленческий цикл, направленный на успешное решение проблемы, определять перспективные цели, рационально планировать свою работу и работу подчиненных, четко доводить задания до исполнителей, соблюдать режим, не поддаваться текучке.

Вторая группа умений связана с коммуникативной функцией. Это прежде всего умение менеджера общаться с людьми, налаживать контакты с сотрудниками, партнерами, представителями внешних организаций и государственных структур. К этой группе относятся 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, во многих организациях существует упрощенное представление о принципах управления социально-экономическими системами. Порой все дело сводят к изменению форм собственности и ее переделу, не уделяя внимания созданию современной системы управления финансами (прежде всего — управления затратами), разработке детальных маркетинговых программ

продвижения выпускаемой продукции на внутренний или внешний рынок. Не ведется достаточной работы по реструктуризации предприятий, проектированию эффективных организационных структур, расширению масштабов и повышению роли информационных технологий, компьютерных сетей, телекоммуникаций.

Особого внимания заслуживает необходимость обоснованного и взвешенного использования механизма банкротства.

Подавляющее большинство российских предприятий ввиду высокого уровня взаимной задолженности формально отвечают признакам банкротства либо могут иметь такую возможность при относительно небольшом изменении макроэкономических условий.

Учитывая эти обстоятельства, важно определиться с целями и рамками 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, что связано прежде всего с отсутствием надежных рейтинговых оценок кредитоспособности российских предприятий.

Информационная составляющая экономической безопасности предполагает такой порядок взаимного обмена экономическими, социальными, научно-техническими и военными сведениями внутри хозяйственного комплекса и с зарубежными партнерами, при котором будет гарантироваться 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.

В последние годы возросла значимость обеспечения информационной безопасности во всех сферах общественной жизни, включая экономическую. Это объясняется рядом причин: быстрым развитием информационной техники и технологии, усилением экономического противоборства между государствами, транснациональными корпорациями и фирмами, возрастающим воздействием 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 поведение российских граждан говорят следующие факты: сотни мошеннических финансовых пирамид, раскрученных средствами массовой информации, позволили мошенникам ограбить миллионы доверчивых россиян, а недобросовестная реклама способствовала реализации некачественных товаров.

По мнению специалистов, компьютер становится самым активным инструментом экономической борьбы и преступности. Ведь деньги теперь — это официальная информация об обладании определенным объектом ценностей, зафиксированная на бумаге или магнитном, электронном носителе. В развитых зарубежных странах и большинстве регионов России широкое распространение получили кредитные карточки, заменяющие бумажные деньги. Подделка кредитных карточек, воровство денег с помощью ЭВМ приняли характер подлинного бедствия в США, Италии, некоторых 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.

Компьютерная борьба с конкурентами ведется и с помощью так называемых вирусов (программных закладок). Такая борьба разворачивается как на внутрифирменном, так и на международном уровне, усиливаясь по мере развития информатизации экономики государств. Нередко возникающие потрясения на фондовых рынках мира есть следствие умело проводимой информационной операции крупных финансовых спекулянтов.

9.3. Показатели безопасности социально-экономической системы (организации)

Для построения системы количественных и качественных показателей экономической безопасности на уровне отдельной организации целесообразно определять следующие индикаторы (показатели).

Индикаторы производства: динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения); реальный уровень загрузки производственных мощностей; доля научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) в общем объеме работ; темп обновления основных производственных фондов; стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в течение определенного времени); удельный вес производства в ВВП (для крупных предприятий-монополистов); оценка конкурентоспособности продукции; возрастная структура и технический ресурс парка машин и оборудования.

Финансовые индикаторы: 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 индикаторы: 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).

9.4. Основные направления совершенствования государственного управления экономической безопасностью

Основным нормативным правовым актом, регламентирующим обеспечение безопасности в Российской Федерации, является Федеральный закон «О безопасности», в котором устанавливается: граждане, общественные и экономические организации и объединения являются субъектами безопасности, обладают правами и обязанностями по участию в обеспечении безопасности в соответствии с законодательством РФ, нормативными актами органов государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, принятыми в пределах их компетенций в данной сфере.

Основными направлениями обеспечения экономической безопасности со стороны государства являются следующие.

1. Повышение роли государства в реструктуризации предприятий в целях совершенствования их организационной структуры, обеспечивающей 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).

2. Для социально-экономического развития страны особое значение имеет всемерная поддержка со стороны государства малого предпринимательства. Малое предпринимательство позволяет обеспечить структурные сдвиги в производстве, активизировать инновационные процессы, разрабатывать, осваивать новые технологии в различных отраслях национальной экономики. Для этого необходимо совершенствование нормативно-правового обеспечения малого предпринимательства. Нужны правовые акты, регламентирующие деятельность обществ взаимного кредитования, инвестиционных союзов, порядок выдачи государственных гарантий по программам и проектам малого бизнеса.

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

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

Преимущества малого предпринимательства обусловлены экономическим содержанием нынешнего этапа научно-технического прогресса. Многочисленные исследования показали, что удовлетворенность лиц творческого труда обратно пропорциональна величине организации, в которой они трудятся. Нередко высококвалифицированные сотрудники предпочитают устраиваться на работу в небольшие фирмы или начинают собственное дело.

3. Важным направлением обеспечения экономической безопасности является *инновационная деятельность различных*

типов организаций и предприятий. Для этого необходима единая государственная инновационная политика, которая определяла бы приоритеты развития инновационной сферы, создавала бы благоприятные экономические и финансовые условия перехода предприятий на более высокие технологические уклады.

Важной проблемой российской науки является проблема преемственности, передачи знаний и опыта от старшего поколения младшему. Необходима государственная система содействия кадровому обеспечению высокотехнологичных производств, предназначенная для организации опережающей подготовки 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 отдаваться при этом 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, наукоградов).

4. Приоритетным направлением развития, обеспечивающим экономическую безопасность страны, является *разработка и претворение в жизнь структурной политики*, направленной на сохранение наиболее ценных элементов накопленного технического потенциала, преодоление сложившихся деформаций в отраслевой, внутриотраслевой и производственной структуре. 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.

Наряду с разработкой и проведением рациональной структурной политики *должна быть активизирована научно-техническая политика*. 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 общих экономических интересов. В этих системах происходит интенсивное перемещение идей, капиталов, технологий и высококвалифицированных специалистов.

5. В укреплении экономической безопасности страны значительную роль могут сыграть *меры, направленные на 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. Сейчас в рамках поиска путей возврата отечественного капитала из-за рубежа обсуждается вопрос о мере ответственности его владельцев за содеянные правонарушения. Существует две точки зрения. Сторонники первой выступают за полную амнистию, в том числе за счет отмены ограничений на движение капитала. Сторонники второй выступают за ужесточение контроля и применение уголовной ответственности во всех случаях нелегального вывоза капитала.

Амнистии не должно подлежать ни одно из правонарушений, подпадающих под статьи о мошенничестве, лжебанкротстве, хищении государственных средств. Следует подчеркнуть, что далеко не все представители российского банковского сообщества солидаризируются с теми, кто ратует за амнистию бан-

киров, которые нарушают законодательство в процессе вывода капиталов из России. Прежде всего речь идет о крупных отечественных банках, потерявших сотни миллионов долларов в результате мошеннических операций.

Банки не могут вернуть эти средства без помощи правоохранительных органов и других силовых ведомств, которые обладают оперативной информацией, кадрами и определенными полномочиями. В свою очередь, банки располагают тем, чего не хватает силовикам, — квалифицированными финансистами, средствами, необходимыми для масштабных розыскных действий.

Проблема возврата капитала — общенациональная. Для ее решения необходимо объединение и сотрудничество всех порядочных и достойных граждан страны. Только таким путем можно добиться подлинных результатов.

6. Непременным условием и ведущим направлением обеспечения экономической безопасности страны является существенное *изменение культурной, информационной и воспитательной политики государства* и структур гражданского общества, приведение ее в соответствие с традиционными ценностями российской духовной культуры, освоение современной формы национальной идеи России, что 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 должно способствовать формированию высококачественного человеческого потенциала, интеллектуализации общественного производства, а значит, обеспечению экономической безопасности страны и наиболее благоприятных условий осуществления антикризисного управления каждой организацией.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль фактора безопасности в системе антикризисного управления социально-экономической системой (организацией)?
2. Что понимается под структурными элементами экономической безопасности?
3. Каковы основные индикаторы (показатели) экономической безопасности на макроуровне?

4. Каковы основные индикаторы (показатели) экономической безопасности организации?
5. Как построена система управления безопасностью в Российской Федерации?
6. Каковы основные направления совершенствования управления безопасностью на макро- и микроуровне?

Заключение

Антикризисное управление как особый тип управления предназначено для того, чтобы предвидеть и предвять кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения. Оно является важнейшим фактором и условием развития современного менеджмента и экономики.

К антикризисному управлению следует относиться не как к печальной необходимости исправления накопленных ошибок или горькой расплате за них, а как к объективной потребности управления, ориентированного на развитие, своевременное реформирование экономики, видение и анализ будущего в настоящем, рациональное отношение человека к природе.

Как правило, любой тип управления не существует в чистом виде. Он обладает определенными признаками, которые в той или иной мере учитываются в реальной практике управления. Современное управление состоит из модулей (комплекса типологических признаков) антикризисного, стратегического, инновационного, мотивационного, социально-ориентированного управления. И все эти признаки взаимосвязаны. Реальное проявление этих связей 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, в понимании его сути и необходимости отражаются характер и особенности профессионального сознания современного 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 к 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 любой менеджер должен обладать необходимыми качествами для работы в критических ситуациях и владеть соответствующими приемами управления. Чем сложнее управление (а его усложнение — одна из современных тенденций развития), тем более важную роль играют 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»

Цели игры

Освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений, развитие навыков обоснования решений и поиска консенсуса интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе, освоение принципов демократического управления.

Содержание и организация игры

Игра проводится в пять этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

Первый этап. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При модификации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

Второй этап. 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 по условиям игры она представляет. Можно вводить в игру различные социальные группы, что позволяет модифицировать игру. Один из вариантов: государство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы (трудолюбивые, работники).

Третий этап. Всем группам выдается по 104 карточки с обозначенными на них возможными управленческими решениями, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты интересов представляемой ими социальной группы. Группа должна выбрать пять

управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по мнению игроков, сторону. Выбор решения сопровождается групповой дискуссией, обменом опытом и мнений. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в дальнейшем будет представлять общее мнение группы.

Четвертый этап. 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.

Пятый этап. Если к консенсусу прийти не удалось и решения по социальным интересам не согласованы, проводятся голосование по предложенным управленческим решениям, последующий анализ результатов голосования и ситуации изменяется в соответствии с принятыми демократическим путем решениями.

Шестой этап. Представление действий групп в условиях новой ситуации. Каждая группа называет три главных фактора своих действий. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

Седьмой этап. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

Состав предлагаемых управленческих решений

А. Государство

1. Борьба против спекуляции земельными участками путем повышенных налоговых обложений прибыли, полученной от продажи земли.

2. Контроль потребительских цен.

3. Увеличение процента налоговых обложений годового дохода.

4. Введение конъюнктурных налогообложений.

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. Предоставление субсидий производителям сельскохозяйственной продукции.
12. Осуществление системой налогообложения мер, направленных 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 курс рубля.
17. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.
18. Увеличение закупок товаров потребления государственными предприятиями.
19. Увеличение налоговых обложений на годовой доход компании.
20. Модификация системы амортизации технических средств.
21. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.
22. Увеличение процента налога на добавленную стоимость.
23. Уменьшение на денежном рынке процентной ставки, устанавливаемой центральным банком.
24. Замораживание повышения минимальной заработной платы.
25. Поощрение повышения заработной платы.
26. Увеличение годового банковского процента от сбережений при возрастании стоимости жизни.
27. Замораживание 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 центральный банк средств.
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 имеющими постоянной заработной платы.

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 Центробанком.

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.

Б. Предприниматели, акционеры

1. Покупка оборудования, которое будет рентабельным через многие годы.

2. Увеличение объема производства продукции за счет увеличения рабочего дня.

3. Проведение конверсии производства, ориентировка на работу в сфере услуг.

4. Сокращение маржи прибыли с тем, чтобы избежать увеличения цен на вашу продукцию.

5. Попытка увеличить маржу прибыли.

6. Реагирование на возможное увеличение производственных затрат путем увеличения цены на готовую продукцию.

7. Попытка увеличить цены на вашу продукцию.

8. Финансирование собственных капиталовложений путем выпуска облигаций, приносящих покупателю высокий процент.

9. Попытка увеличить цены в случае высокого спроса на продукцию.

10. Сокращение фонда заработной платы.
11. Сокращение распределения дивидендов, чтобы вложить прибыль в производство.
12. Стабилизация цен на вашу продукцию.
13. Увеличение запасов первичного сырья.
14. В связи с увеличением производственных затрат попытка увеличить цены на готовую продукцию.
15. Ликвидация портфеля акций.
16. Сокращение объема производства.
17. Организация рекламной кампании с целью предотвратить падение спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.
18. Увеличение объема производства.
19. Попытка взять кредит в банке.
20. Попытка завоевать зарубежные рынки.
21. Увеличение заработной платы вашим служащим.
22. Создание торговых объединений, чтобы обеспечить себе монополию на рынке.

В. Владельцы, инвесторы

1. Продажа ваших земельных участков.
2. Подписка на акции.
3. Подписка на государственные займы.
4. Продажа акций, имеющих котировку на бирже.
5. Покупка сельскохозяйственных земельных участков, расположенных вокруг городов.
6. Увеличение потребления в ущерб вашим сбережениям.
7. Поиск ценностей, в которые можно вложить деньги в случае возникновения угрозы их девальвации.
8. Покупка валюты.
9. Помещение ваших сбережений в банк.
10. Покупка золота.
11. Продажа акций, имеющих котировку на рынке.
12. Покупка облигаций.
13. Вложение денег в капитал предприятия.
14. Попытка разместить капиталовложения за границей.

Г. Персонал, трудящиеся

1. Покупка в кредит желаемых товаров.
2. Через ассоциации потребителей поощрение ввоза импортных товаров, цены которых кажутся вам наиболее приемлемыми по сравнению с ценами на отечественную продукцию.

3. В целях поддержания своей падающей покупательной способности изъятие ваших сбережений из банка.

4. Согласие на повышение цен при условии, что предприятие увеличит вашу заработную плату.

5. Увеличение ваших сбережений.

6. Согласие на то, что предприятие не увеличивает вашу заработную плату.

7. Приобретение продуктов потребления в меньшем объеме.

8. Уменьшение пользования частным оборудованием за счет использования эквивалентного оборудования коллективного пользования.

9. Попытка добиться от государства повышения выплат на социальное обеспечение (страхование).

10. Рост личного потребления.

11. Требование повышения заработной платы.

12. Переориентирование спроса на потребление услуг.

13. Попытка добиться от государства снижения налоговых обложений.

14. Организация общей забастовки с целью добиться удовлетворения требований о повышении заработной платы.

15. Накапливание средств для покупки жилья.

16. Борьба за качество товаров с помощью ассоциации потребителей.

Итого 104 варианта решений.

Методические рекомендации

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или минусу) — см. содержание первого этапа игры.

2. Выбираются не более пяти решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения ее 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 — двумя группами, одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение является резервом государства. Оно принимается без одобрения и только в последний момент. Этим обеспечивается 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. При невозможности достижения согласия голосование проводится индивидуально всеми участниками игры.

6. По принятому варианту управленческих решений группы заново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Из предложенных карточек выбирается не более трех решений, которые и будут определять поведение той или иной группы в предложенной ситуации.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием выбранной из слушателей группы экспертов. В итоге формулируются принципы разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска позитивного и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.

Продолжительность игры

Продолжительность игры зависит от количества участников в группах, 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, зависящих от дифференциации групп участвующих, масштаба рассмотрения проблем управления (макроекономика, фирма, малый бизнес и пр.), использования компьютера, сферы деятельности (промышленность, торговля, транспорт, культура и пр.).

Эффективность проведения игры

Эффективность определяется процессуальными характеристиками игры, такими как аналитический поиск управленческих решений, осознание разнообразных интересов и проявление искусства защиты собственных, искусство построения аргументации и убеждения оппонентов, возникновение неформальных лидеров и проявление их способности влиять на группу и представлять ее позицию, наличие умения делать экспертные выводы и обобщать итоги работы в конкретных предложениях.

Можно оценить эффективность проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, интересно, важно, доступно, информативно.

Терминология концепции антикризисного управления

А

Авторитет — мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, признание подчиненными опыта, профессионализма руководителя, уважение и понимание его человеческих качеств.

Автаркия — экономическая политика обособления страны с целью создания замкнутой экономики.

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, имеющего 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.

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 их интересов, ценностей, идеалов.

Активизация — функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

Акция — ценная бумага, свидетельствующая о внесении 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 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 становятся человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

Б

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.

В

Венчурные предприятия — предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

Внесудебные процедуры — возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кре-

дителями вопрос 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.

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 объектов: 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.

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 прямым и косвенным.

Вспомогательно-технический персонал — лица, занимающиеся обслуживанием служебных помещений и выполняющие вспомогательные технические работы.

Г

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, усиле-

нию 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.

Д

Девальвация — понижение официального курса денежной единицы страны по отношению к золоту либо иностранной валюте; показатель кризисного состояния финансов, экономики страны, закрепляет в условиях инфляции обесценение денег.

Деноминация — укрупнение денежной единицы страны в целях упорядочения денежного обращения.

Депрессия — состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, хотя уровень его остается низким. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

Дефицит — нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

Дефляция — изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы дефляции — увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы. Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга — вариант содержательной концепции мотивации, построенный на мотивирующих и гигиенических группах факторов.

Действие — реакция на проявление потребности, работа, элемент деятельности.

Делегирование полномочий — передача прав на принятие решений другому лицу или звену системы управления.

Деловое совещание — вид управленческой деятельности, обеспечивающий совместный поиск решения сложных проблем, получения необходимой информации и повышения компетентности.

Дерево целей — иерархическое расположение целей в системе, когда содержание целей более низкого ранга раскрывает содержание целей более высокого ранга.

Деструктивный конфликт — конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто разрушительным, действиям, проявляющимся в клевете, склоках и других негативных явлениях, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.

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 совмещение 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 деятельность организации по функциям управления. Исследования свидетельствуют, что в общем объеме докумен-

тооборота 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.

Дотация — 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 таковой информация быстро устаревает. Недостоверность информации обуславливается не только источниками ее получения, неправильной или неэффективной методикой обработки, но и целевыми установками ее преобразования, интерпретацией применения.

3

Забастовка — 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 РФ и обеспечивающая им, как правило, заработок или трудовой доход.

Затраты времени — количество времени, которое необходимо для выполнения тех или иных работ.

Звено управления — элемент системы, в качестве которого может выступать структурное подразделение или отдельный специалист.

Здравый смысл — совокупность общепринятых, часто неосознанных, способов объяснения и оценки наблюдаемых явлений внешнего и внутреннего мира.

Защита социальная — экономические, социальные и правовые гарантии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.

И

Иерархичность — характеристика системы, в которой все связи последовательно сходятся к одному звену — вершине системы.

Изменение — перемена, возникновение нового состояния социально-экономической системы в целом или отдельных ее элементов или частей. Может проявляться в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п.

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 мировоззрения 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, саморазвитию, объем и структура фундаментальных специальных знаний 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, ее преобразования и использования.

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, провоцирующие резкое обострение противоречий 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.

К

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 с его 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 — упорядоченное распределение элементов некоторого множества по каким-либо существенным признакам и отнесение их к тому или иному классу, подклассу, группе.

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. Выделяют: авторитарный 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, и 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 покупателя 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 населения.

Коммуникабельность — способность человека 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 встречное стремление 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.

Л

Либеральный стиль управления — стиль, в котором участие менеджера в принятии управленческих решений сведено к минимуму.

Лидерство — способность индивида убеждать и вести за собой людей с учетом их наклонностей и желаний.

Лизинг — сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютерной техники и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидация — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

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, проблем и их решений, уверенность в их осуществлении.

Личностное своеобразие — свойство индивида, которое находит выражение в стиле и манере поведения, чувствах и эмоциональности, восприятии жизненных ценностей и установок.

Личность — системное проявление специфических качеств человека, отражающих его индивидуальность в деятельности и общении.

Лицензия — специальное разрешение, которое дается государственными органами юридическому лицу на осуществление конкретных, оговоренных законом хозяйственных операций.

М

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. 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 современные методы. Недостатки — сложная структура соподчинения; возможность появления нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость контроля за распределением ресурсов между звеньями управления по различным целям; трудность овладения навыками работы по новой программе.

Менеджер — специалист в области управления, имеющий профессиональную подготовку в этой области деятельности 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, административные и межличностные методы. Организационно-структурные методы управления конфликтами связаны с проведением изменений в структуре организации; административные предполагают активное вмешательство администрации или ее представителей в процесс; межличностные методы основаны на уклонении от конфликта, противоборстве, компромиссе, приспособлении, сотрудничестве и т.д.

Механизм антикризисного управления — совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей, способствующих развитию инициативы, улучшению ориентации и сохранению оптимизма 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 справед-

ливости, объясняет достижение результатов как зависимость их от усилий и способностей работника, осознания им своей роли.

Мозговая атака — методика 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 — побуждение к деятельности, связанной 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.

Н

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 бюджеты.

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 и возможны те или иные непредсказуемые события.

Неформальный лидер — работник, авторитет и влияние которого в коллективе обусловлены отношением к нему его чле-

нов, неформальным положением в структуре управления организацией.

Нигилизм — особый тип восприятия действительности, система идей и форма социального поведения, характеризующаяся 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.

О

Образование — формирование профессионала в категориях культуры.

Объект управления — социально-экономическая система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности в соответствии с целями существования, функционирования и развития.

Обязанности — совокупность функций и полномочий, обязательных для выполнения.

Опасение — психическое состояние человека, характеризующееся предчувствием возникновения какого-либо отрицательного явления или воздействия.

Операторный труд — вид трудовой деятельности, связанный с техническим исполнением определенных стереотипных операций в производственном процессе.

Оптимальное управление — выбор управляющих параметров, которые обеспечивают наилучшее с точки зрения заданного критерия протекание процесса (поведение системы).

Организатор — руководитель, организующий работу коллектива, производства.

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, в основе которых лежат 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.

Особенности управленческого труда — его предмет и продукт, интеллектуальность, информационная обусловленность, профессионализм, социальная значимость и др.

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.

Открытый конфликт — конфликт, в котором отсутствует явно выраженное противостояние сторон.

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.

П

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.

Потребность — 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.

Практика — специфически человеческий способ отношения к миру, основа познавательной деятельности.

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: 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 переводить объект из одного состояния в другое, результат проектирования чего-либо.

Признаки корпорации — факторы объединения деятельности, внешняя среда, ресурсный потенциал, качество персонала, развитость корпоративных свойств и коммуникаций и т.д.

Признаки менеджмента — признаки, вытекающие из области и условий деятельности, организационных форм управления, требований к менеджеру и персоналу управления, организационных приоритетов, стиля управления, личностного фактора и внешней среды.

Признаки формального управления — организационные положения и официальная структура взаимоотношений, средства администрирования (приказ, распоряжение, требования и т.п.), жесткий контроль и строгая дисциплина.

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, целена-

правленность, последовательность управленческих действий, максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений, состоятельность.

Принципы общения — основные правила, обусловленные сложностью и многоплановостью процесса установления и развития контактов между людьми, порождаемого потребностями совместной деятельности и включающего в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Принципы ранжирования целей — принципы, используемые при анализе, разработке и выборе целей; главные из них — важность для организации, последовательность достижения, сроки достижения, выгода, ожидаемая в процессе реализации.

Принципы стратегического менеджмента — научно-аналитическое предвидение и разработка стратегии, учет и согласование внешних и внутренних факторов развития организации, соответствие тактики и стратегии управления организацией, приоритетность человеческого фактора в стратегии и тактике развития организации, определенность стратегии и организации стратегического контроля.

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 завершённом 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.

Противоречие — наличие двух явлений, которые отрицают друг друга.

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.

Процесс конфликта — последовательная смена протекающих и взаимосвязанных во времени и пространстве взаимоотношений между конфликтующими сторонами.

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 вызывать ухудшение психологической атмосферы в коллективе, усиливать проявление симпатий и антипатий, нарушать коммуникации.

Психологическая совместимость — соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

Р

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.

Развитие фирмы — процесс становления и достижения определенного качества на пути к поставленной цели.

Разделение труда — дифференциация трудовой деятельности в процессе общественного развития.

Разработка управленческого решения — последовательные действия, состоящие в выявлении того, что необходимо сделать, чтобы устранить препятствия развития организации, предотвратить возникновение отрицательных ситуаций и дополнительных проблем, изменить в лучшую сторону положение организации и разработать конкретные меры для достижения поставленной цели.

Разработка цели — определение основных характеристик желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы в будущем, выбор действий, связанных с приближением идеалов, к которым стремится организация.

Разрешение конфликтов — прекращение противоборства конфликтующих сторон в результате поиска приемлемого решения проблемы.

Рациональная организация управленческой деятельности — разумный выбор типа организации управления или их интеграции в целях максимизации прибыли, богатства и благосостояния.

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 позитивного 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, его 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.

С

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 распределение 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, определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

Стратегический менеджмент — тип управления, в котором приоритет отдается стратегии, оказывающей 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, персонифицирующее 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.

Т

Тактика менеджмента — совокупность управленческих решений, отражающих лучший результат осуществления стра-

тегических целей; конкретные пути и этапы реализации стратегии управления.

Тенденция — 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 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 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 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 его 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 — законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

Трансфертные платежи — передача денежных средств или права их использования из центральных органов управления региональным; перевод денежных средств из одной страны в другую.

Трудоемкость — экономический показатель, характеризующий затраты рабочего времени на выполнение определенной работы.

У

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 в жизнедеятельности социально-экономической системы.

Управление функционированием — поддержание жизнедеятельности, сохранение режима; реализация всех производ-

ственных 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 конфликта — степень напряженности, выражающаяся количеством неудовлетворенных работников в коллективе.

Уровень управления — ступень в иерархии системы управления.

Уровень управляемости — показатель реакции объекта управления на управляющие воздействия субъекта управления.

Условия инновационного развития — совокупность факторов, способствующих творчеству и реализации прогрессивных интеллектуальных решений.

Ф

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, обуславливающие цели в управлении — место и роль организации в общественной системе, характер производственного потенциала, интересы собственников, интересы потребителей, интересы персонала, интересы местных властей.

Факторы, определяющие выбор сочетания формального и неформального управления — качество персонала, личность менеджера, тип управления, интересы, ценности и мотивы людей, социально-психологический климат.

Факторы профессионализации менеджмента — профессиональная подготовка менеджера, профессионализм персо-

нала 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 новых 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).

Финансовое регулирование — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении организации или государства.

Форма — относительно устойчивая внутренняя структура предмета, обнаруживающаяся и в его внешней организации.

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.

Франдрайзинг — поиск и реализация источников финансирования какого-либо проекта и предоставление льгот в учете по его реализации.

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 невысокая. Но обязательное условие — обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

Функции менеджмента — определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимой 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, сущностные характеристики системы.

Х

Характеристика — форма и степень проявления наиболее важных, отличительных свойств и качеств системы, организации, личности или коллектива.

Ц

Целеполагание — этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

Цель — мысленное, идеальное предвосхищение отдаленного 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.

Ч

Человеческий капитал — экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

Ш

Шум информационный — информация, которая не имеет прямого отношения к разрешаемой проблеме или процессам управления вообще.

Э

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.

Литература

1. *Акофф, Р.* Планирование будущего корпорации. — М. : Прогресс, 1985.
2. *Алексеев, А.* Деловое администрирование на практике / А. Алексеев, В. Пиголов. — М., 1993.
3. *Ансофф, И.* Стратегическое управление : пер. с англ. — М. : Экономика, 1989.
4. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. — М., 1995.
5. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2005.
6. *Армстронг, М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — Ростов н/Д, 1998.
7. *Арская, Л. П.* Япония: наука и искусство управления. — М., 1992.
8. *Атаманчук, В. Г.* Управление — социальная ценность и эффективность. — М., 1995.
10. *Беляев, А.* Антикризисное управление / А. Беляев, Э. Коротков. — М., ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
11. *Брэддик, У.* Менеджмент в организации. — М. : ИНФРА-М, 1997.
12. *Веснин, В. Р.* Менеджмент для всех. — М. : Юрист, 1994.
13. *Виссема, Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) : пер. с англ. — М., 1996.
14. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Высшая школа, 1994.
15. *Водачек, Л.* Стратегия управления инновациями на предприятии : пер. со словац. / Л. Водачек, О. Водачкова. — М., 1989.
16. *Воронов, В. И.* Управление проектами в России. — М., 1995.
17. *Вудкок, М.* Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. — М., 1991.
18. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент. — М. : ЮНИТИ, 1994.

19. Глухов, В. В. Основы менеджмента. — СПб. : Специальная литература, 1995.
20. Гневко, В. А. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение / В. А. Гневко, И. П. Яковлев. — СПб., 1996.
21. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. — М., 1993.
22. Гребнев, Е. Т. Управленческие нововведения. М., 1985.
23. Грейсон, Дж. К. (мл.). Американский менеджмент на пороге XXI века : пер. с англ. / Дж. К. Грейсон (мл.), О. Делл. М., 1991.
24. Гроув, Э. С. Высокоэффективный менеджмент : пер. с англ. — М., 1996.
25. Делокаров, К. Х. Синергетика и управление: методологические замечания // Самоорганизация, организация, управление. — М., 1995.
26. Дизель, П. Поведение человека в организации / П. Дизель, Раньян У. Маккинли. — М., 1993.
27. Друкер, П. Эффективный управляющий. — М., 1994.
28. Дункан, Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. — М., 1996.
29. Дятлов, С. А. Основы человеческого капитала. — СПб., 1995.
30. Евланов, Л. Г. Принятие решений в условиях неопределенности. — М., 1976.
31. Зайцев, А. Н. Социальные конфликты на предприятии. — Калуга, 1993.
32. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией / А. Т. Зуб, Е. Панина. — М. : ИНФРА-М, 2007.
33. Иванов, В. Н. Социальные технологии в современном мире. — М. : Славянский диалог, 1996.
34. Карлофф, Б. Деловая стратегия. — М. : Экономика, 1991.
35. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Кагалов. — М., 1997.
36. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента : учеб. пособие. — М. : ДеКА, 1996.
37. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник. — М. : ЮРАЙТ, 2013.
38. Кравченко, А. И. Прикладная социология и менеджмент. — М. : Изд-во МГУ, 1995.

39. *Ладанов, И. Д.* Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. — М., 1997.
40. *Ленд, Питер Э.* Менеджмент — искусство управлять : пер. с англ. — М., 1995.
41. *Маркова, А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
42. *Мастенбрук, У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : пер с англ. — М., 1996.
43. Менеджмент организации / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — М. : ИНФРА-М, 1995.
44. Менеджмент и рынок: германская модель : учеб. пособие / под ред. У. Рора, С. Долгова. — М. : Бек, 1995.
45. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : пер с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1993.
46. *Мильнер, Б. З.* Теория организаций : курс лекций. — М. : ИНФРА-М, 1998.
47. *Монден, Я.* «Тоёта». Методы эффективного управления : пер. с яп. — М., 1989.
48. *Обер-Крис, Дж.* Управление предприятием. Классика менеджмента. — М. : Сирин, 1998.
49. *Панасюк, А. Ю.* Управленческое общение. — М., 1990.
50. *Перлаки, И.* Нововведения в организациях : пер. со словац. — М., 1980.
51. *Пригожин, А. И.* Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). — М., 1995.
52. *Санто, Б.* Инновация как средство экономического развития : пер. с венг. — М. : Прогресс, 1990.
53. *Твисс, Б.* Управление научно-техническими нововведениями : пер. с англ. — М., 1989.
54. *Томпсон, А. А.* Стратегический менеджмент : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : ЮНИТИ, 1998.
55. *Уотермен, Р.* Фактор обновления : пер. с англ. — М. : Прогресс, 1988.
56. *Ховард, К.* Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства : учеб. пособие / К. Ховард, Э. Коротков. — М. : ИНФРА-М, 1996.

Темы для студенческих исследовательских проектов

1. Взаимосвязь причин и последствий кризиса организации.
2. Средства и условия распознавания ранних симптомов кризиса.
3. Роль человеческого фактора в преодолении кризисных ситуаций.
4. Взаимодействие объективных и субъективных факторов возникновения кризисных ситуаций.
5. Возможности прогнозирования кризисов в процессах управления организацией.
6. Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике.
7. Факторы рискованного развития организации, содержащие опасность кризиса.
8. Аксиологические аспекты антикризисного управления.
9. Преобразования в механизме антикризисного управления.
10. Психологические факторы антикризисного управления.
11. Стилль управления в условиях опасности кризиса.
12. Фактор времени в антикризисном управлении организацией.
13. Методологические особенности антикризисного управления.
14. Альтернативы стратегий антикризисного управления.
15. Роль маркетинга в антикризисном управлении.
16. Особенности технологий антикризисного управления.
17. Управление рисками: возможности и результаты.
18. Формирование механизма антикризисного управления организацией.
19. Эффективность антикризисного управления: факторы и оценка.
20. Внешние и внутренние причины возникновения кризисов.

Тесты для проверки знаний по курсу «Антикризисное управление»

Тест 1

Возможно ли бескризисное развитие экономики?

- а) возможно при хорошем планировании;
- б) кризисы отражают цикличное развитие экономики;
- в) профессиональное управление способно увеличивать продолжительность бескризисного периода сколь угодно долго;
- г) кризис — объективное явление. Задача состоит в смягчении его течения и последствий;
- д) в макромасштабах экономического развития невозможно, в управлении фирмой — возможно.

Тест 2

Главной причиной общих экономических кризисов являются:

- а) нововведения в процессах научно-технического прогресса;
- б) тенденции социально-психологического развития;
- в) дисгармония интересов производителей и собственников;
- г) диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией;
- д) банковская деятельность по кредитованию инвестирования.

Тест 3

По мере развития экономики в общих кризисах происходят следующие наиболее существенные изменения:

- а) снижается острота проявления кризисов;
- б) кризисы становятся более затяжными и устойчивыми;
- в) возникает возможность значительного смягчения кризиса и управления его процессами;

г) локальные кризисы приобретают международный характер;

д) кризисы в большей мере способствуют ускорению научно-технического прогресса.

Тест 4

Главной причиной опасности надвигающегося кризиса является:

а) ухудшение общей экономической обстановки;

б) обострение конкуренции на рынке главного продукта;

в) обострение проблем в области социального партнерства;

г) значительное ухудшение финансового состояния фирмы;

д) стратегические просчеты в управлении.

Тест 5

Ключевым фактором выхода фирмы из кризиса является:

а) сокращение численности работающих;

б) инвестирование производства посредством реализации пакета акций;

в) введение внешнего управления;

г) выбор ключевого фактора в зависимости от типа кризиса;

д) разработка стратегии развития фирмы.

Тест 6

Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:

а) тип и характер кризиса;

б) момент и продолжительность кризиса;

в) эффективность антикризисного управления;

г) общая социально-экономическая обстановка;

д) искусство менеджера.

Тест 7

Антикризисный менеджмент — это:

а) управление в период кризиса;

б) управление, исключающее возможность кризиса;

в) управление, способное предвидеть кризис и принимать меры противодействия его наступлению;

г) управление, учитывающее возможность и реальность кризиса в различных формах его проявления;

д) управление инновационного типа.

Тест 8

Главным фактором успеха в антикризисном менеджменте является:

- а) личность менеджера, решительность и воля;
- б) специальная подготовка менеджера в области управления в кризисных ситуациях;
- в) механизм управления, ориентированный на смягчение кризиса;
- г) развитие стратегического менеджмента;
- д) социально-психологические качества персонала.

Тест 9

Роль диагностики в процессе антикризисного менеджмента проявляется в том, что она:

- а) характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении;
- б) дает наиболее полную характеристику цели управления;
- в) позволяет определить проблему на основе оценки ситуации;
- г) определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения;
- д) является аналитической основой разработки управленческих решений.

Тест 10

Механизм антикризисного управления — это:

- а) перестройка функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса;
- б) система усиления ответственности за принимаемые управленческие решения;
- в) система контроля кризисных ситуаций;
- г) совокупность средств противодействия кризисным явлениям;
- д) методы управления в условиях кризиса.

Тест 11

Симптомы кризисных явлений характеризуют, как правило:

- а) источники возникновения кризиса;
- б) внешние проявления кризисных явлений;
- в) первые признаки отрицательных тенденций (деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и т.д.);

г) событие, характеризующее отрицательную тенденцию развития;

д) неопределенность в предвидении последствий управленческих решений.

Тест 12

Неплатежеспособность предприятия — это:

а) признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов;

б) неспособность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оцененным по рыночной стоимости;

в) неспособность предприятия исполнить обязанность по уплате обязательных платежей;

г) финансовое положение предприятия-должника, не позволяющее ему рассчитываться по своим долговым обязательствам;

д) невозможность получить кредит в банке в связи с банковским кризисом.

Тест 13

Определяющим фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:

а) тип и характер кризиса;

б) момент и продолжительность кризиса;

в) эффективность антикризисного управления;

г) общая социально-экономическая обстановка;

д) искусство менеджера.

Тест 14

Антикризисное стратегическое планирование представляет собой:

а) пересмотр миссии и целей организации;

б) анализ внешних и внутренних причин кризисной ситуации на предприятии;

в) оценку и контроль результатов антикризисной стратегии;

г) анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии;

д) реализацию выбранной антикризисной стратегии.

Тест 15

Несостоятельность (банкротство) организации — это:

а) неспособность предприятия справиться с текущими платежами;

- б) признанная судом или объявленная должником неспособность должника удовлетворить требования кредиторов и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей;
- в) задолженность по заработной плате в течение двух месяцев;
- г) невыполнение договорных обязательств;
- д) отказ банков в кредитах

Тест 16

Наблюдение — это:

- а) передача управления предприятием временному управляющему;
- б) процедура банкротства, имеющая цель рассчитаться с кредиторами;
- в) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества и проведения финансового анализа должника;
- г) передача управления предприятием административному управляющему;
- д) создание специального контролирующего органа.

Тест 17

Внешнее управление предприятием — это:

- а) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком;
- б) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника;
- в) действия, направленные на устранение признаков банкротства предприятия;
- г) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему;
- д) значительное ограничение полномочий внешнего управляющего.

Тест 18

Конкурсное производство — это:

- а) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности;
- б) передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему;

в) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия;

г) процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;

д) организация нового производства для выхода из кризиса.

Тест 19

Мировое соглашение — это:

а) соглашение между кредиторами предприятия-должника;

б) приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей;

в) соглашение между уполномоченными органами и должником;

г) соглашение между предприятием-должником и кредиторами об отсрочке и (или) рассрочке платежей или скидке с долгов в целях прекращения производства по делу о банкротстве;

д) балансирование издержек на выход из кризиса.

Тест 20

Преобразования в антикризисном управлении:

а) позволяют избежать кризиса;

б) способствуют скорейшему выходу из кризиса;

в) определяют тип наступающего кризиса;

г) не отдаляют кризис, но изменяют его характер;

д) снимают остроту кризиса.

Тест 21

В каких видах организаций в наибольшей мере проявляется опасность возникновения кризиса:

а) виалент;

б) пациент;

в) экспелент;

г) коммутант;

д) наступление кризиса не зависит от типа организации.

Тест 22

Эффективность антикризисного менеджмента оценивается:

а) количеством инноваций в предкризисный период;

б) рентабельностью работы организации;

- в) уровнем снижения прибыли;
- г) соотношением расходов на антикризисные меры и экономического результата деятельности организации;
- д) отношением прибыли к ресурсному обеспечению деятельности.

Тест 23

Возможно ли управление рисками, если каждое управленческое решение несет в себе определенную вероятность риска:

- а) да, управление рисками — это минимизация последствий рискованных действий;
- б) нет, рисками не управляют, а учитывают их в процессах управления;
- в) да, риски можно исключить, если управлять профессионально;
- г) нет, риски — это признак наступающего кризиса;
- д) да, без рисков нет инновационного развития организации.

Тест 24

Система антикризисного управления — это:

- а) состав функций управления, используемых в ситуациях кризиса организации;
- б) совокупность полномочий менеджера, которые он реализует в кризисных ситуациях;
- в) совокупность проблем, решение которых позволяет избежать наступления кризиса;
- г) совокупность специализированных звеньев и их связей, предназначенных для диагностики и прогнозирования кризисов;
- д) методология и организация мониторинга кризисных ситуаций в организации.

Тест 25

Ключевым фактором выхода фирмы из кризиса является:

- а) сокращение численности персонала;
- б) инвестирование производства посредством реализации пакета акций;
- в) введение внешнего управления;
- г) разработка стратегии развития фирмы;
- д) переподготовка персонала.

Тест 26

Устойчивое развитие организации проявляется:

- а) в отсутствии кризисных ситуаций в процессах ее функционирования;
- б) минимизации диапазона отклонений от нормальных тенденций ее качественного изменения;
- в) способности управления предвидеть возможность кризиса и реализовывать программы его исключения;
- г) успешном управлении рисками, позволяющем избегать кризисных ситуаций;
- д) минимизации отрицательных последствий возникающего кризиса.

Тест 27

Какие наиболее существенные изменения происходят в общих кризисах по мере развития экономики:

- а) снижается острота проявления кризисов;
- б) кризисы становятся более затяжными и устойчивыми;
- в) возникает возможность значительного смягчения кризиса и управления его процессами;
- г) локальные кризисы приобретают международный характер;
- д) кризисы в большей мере способствуют ускорению научно-технического прогресса.

Тест 28

При надвигающемся кризисе наиболее предпочтительной позицией менеджера является:

- а) мотивация инновационной деятельности персонала;
- б) поиск и создание резерва ресурсов для рискованной деятельности;
- в) активизация маркетинговой деятельности;
- г) укрепление деловой дисциплины;
- д) проведение SWOT-анализа.

Покупайте наши книги:

В офисе издательства «ЮРАЙТ»:

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В логистическом центре «ЮРАЙТ»:

140053, Московская область, г. Котельники, мкр. Ковровый, д. 37,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В интернет-магазине «ЮРАЙТ»: www.urait-book.ru,
e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

Для закупок у Единого поставщика в соответствии
с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться
по тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru**

Учебное издание

Коротков Эдуард Михайлович

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебник для бакалавров

Формат 84×108¹/₃₂.

Гарнитура «CharterITC». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 25,38. Тираж 1000 экз.

ООО «Издательство Юрайт»

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru